DIFFERENTIATE OR DIE

Phạm Thảo Nguyên *dịch*

JACK TROUT
STEVE RIVKIN

SECOND EDITION

KHÁC BIỆT HAY LÀ CHẾT

NEW

/GROUPS/YEUKINDLEVIETNAM

First News



NHÀ XUẤT BẢN TỔNG HỢP
THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

THÔNG TIN EBOOK

Kindle Kobo Vietnam

www.facebook.com/groups/yeukindlevietnam

Keep Calm
and
Read a Book



Tên sách

KHÁC BIỆT HAY LÀ CHẾT

Tác giả

JACK TROUT & STEVE RIVKIN Ebook

2021 **kindlekobovn**



tve-4U

CÙNG ĐỌC, CÙNG CHIA SẺ

THANK YOU FOR YOUR SUPPORT

VỚI MONG MUỐN TRẢI NGHIỆM ĐỌC SÁCH ĐIỆN TỬ PHẢI LÀ THÚ VỊ VÀ TỐT NHẤT, DỰ ÁN SƯU TẦM VÀ CHỈNH SỬA SÁCH EBOOK VỀ ĐỊNH DẠNG CHUẨN, VÀ ĐẸP ĐÃ ĐƯỢC SHIBA BẮT ĐẦU TỪ 2018. HY VỌNG NHỮNG LY CAFE YÊU THƯƠNG CỦA CÁC BẠN CÙNG VỚI SỰ VUI VẺ, ĐAM MÊ CỦA SHIBA SẼ ĐỂ LẠI CHO THẾ HỆ SAU NÀY 1 KHO SÁCH HAY ĐẸP VÀ HỮU ÍCH



LỜI GIỚI THIỆU

Trong Đế chế của sự chọn lựa và chọn lọc ngày nay, nếu bạn không phải là một Coca-Cola hay một Nike nào đó thì quả là khó để có thể giành lấy một chỗ đứng vững vàng trong tâm trí của người tiêu dùng. Và nếu bạn đã là một thương hiệu hàng đầu thì cũng không phải là dễ dàng để có thể bảo vệ được vị thế đó mãi mãi bền vững cho dù là bạn đã có được cái lợi thế hơn người đó.

Nếu bảo bạn phải tìm ra một hạt nếp trong một rá gạo tẻ thì quả là không dễ, nhưng nếu bạn chỉ phải tìm ra một hạt lúa trong đó thì rõ ràng nhiệm vụ này dễ hơn nhiều. Nhưng dù sao việc tìm này cũng không phải là hoàn toàn đơn giản, bạn cũng cần đến kỹ năng để làm cho hạt lúa kia nổi lên bề mặt của những hạt gạo để bạn có thể nhận diện được nó. Để có thể giành được một chỗ đứng trong tâm trí của người tiêu dùng, thương hiệu của bạn cần

phải là một hạt thóc chứ không phải là một hạt nếp trong rá gạo tẻ này. Đó là sự khác biệt mà bạn cần phải có. Để làm cho hạt thóc (hay viên ngọc ?) của bạn nổi lên trên bề mặt và được nhận biết lâu bền trong tâm trí của người tiêu dùng thì đó lại là nhiệm vụ của chúng tôi, những công ty quảng cáo và marketing. Tìm ra và làm nổi bật sự khác biệt đặc thù của bạn.

Tôi tâm đắc mà giới thiệu với các bạn cuốn sách này, Differentiate or Die hay Khác Biệt hay là Chết.

Nguyễn Nam Trung

Chủ tịch

Cty Quảng cáo StormEye

KHỞI ĐỀ

Hầu như trong suốt một đời làm việc của chúng tôi, tôi và các đồng sự của tôi đều luôn rao truyền về tầm quan trọng của việc "là khác biệt".

Trong cuốn Vị thế hoá (Positioning), là khác biệt có nghĩa là tự cá biệt hoá trong tâm trí của các đối tượng tiềm năng.

Trong cuốn Chiến cuộc Marketing (Marketing Warfare), là khác biệt có nghĩa là dùng một tư tưởng cá biệt hoá để bảo vệ, để tiến công, để đánh bọc hậu hay để trở thành một du kích, một "Che".

Trong cuốn 22 Quy luật Marketing bất biến (22 Immutable Laws of Marketing), là khác biệt có nghĩa là dùng một tư tưởng cá biệt hoá để xây dựng

một thương hiệu.

Trong cuốn Đơn giản là Hoàn hảo (The Power of Simplicity), là khác biệt có nghĩa là thiết lập một chiến lược cá biệt hoá.

Là khác biệt hầu như luôn là trọng tâm của mọi việc mà chúng tôi đã làm trong suốt ba mươi năm vừa qua.

Bạn có thể cho rằng lúc này, thông điệp về việc "là khác biệt" của chúng tôi đã được loan truyền rộng rãi. Hầu như mọi người, ai ai cũng đang bận rộn xây dựng sự khác biệt trong các kế hoạch của họ. Không một ai không góp mặt với đời với một ý tưởng khác biệt trong đầu của anh ta, ông ta hay cô ta, bà ta. Có đúng như vậy không ?

Không hẳn như vậy.

Định ý của chúng tôi khi viết cuốn sách này là xét đến hai loại tổ chức. Một loại chưa hề bao giờ để tâm đến chuyện là khác biệt. Họ vào cuộc, mở ra những trận chiến với những yếu tố cạnh tranh như "chất lượng cao," "giá trị tốt" hay một điều cũ kỹ vẫn luôn có vẻ hấp dẫn - "sản phẩm tốt hơn." Họ tin tưởng vào những lợi thế cạnh tranh mà họ tự đặt ra cho mình là hơn hẳn mọi đối thủ nhưng rồi chính những gì họ tin tưởng này lại chính là những gì nhanh chóng loại họ ra khỏi cuộc chơi.

Họ tụ tập chung quanh họ với những "bậc thầy chuyên nghiệp," những người luôn miệng nói về chất lượng, về trao quyền, về việc định hướng vào khách hàng và vô vàn những hình thức lãnh đạo từ nghệ thuật đến phi nghệ thuật khác. Bất hạnh thay, mọi đối thủ của họ cũng được bao quanh bằng những "bậc thầy" tương tự. Không có gì là khác biệt.

Một loại các tổ chức khác, là những tổ chức hiểu được nhu cầu của việc là khác biệt. Nhưng rồi sau một vài nỗ lực phải nói là không đáng kể, họ đành phải chấp nhận là họ không thể và không biết làm sao để có thể tự khác biệt hoá. Họ đành phải chấp nhận là sản phẩm cũng như cách thức bán hàng của họ quả là không khác biệt bao nhiêu với các đối thủ của họ.

Họ đành phải nhắm đến những phương pháp kích hoạt mãi lực vẫn được tin tưởng và áp dụng rộng rãi. Đáng buồn thay, họ vẫn không thể tạo thành sự khác biệt họ muốn có với cùng những phương cách và nhân tố tương tự như mọi đối thủ chung quanh họ.

Những tổ chức này cũng không gặt hái được bao nhiêu hỗ trợ từ những tên tuổi khoa bảng lớn. Ví dụ như Michael Porter của trường đại học Havard, người đã nói về nhu cầu của một Đề nghị Bán Độc

quyền (USP, unique selling proposition) nhưng lại không thể nói chính xác là các công ty cần phải làm những gì để đạt được cái Đề nghị Bán Độc quyền này. Ông Porter thực sự chỉ nói đến những gì bên lề như tính liên tiến chiến lược, vị thế chiến

lược, thương mại chiến lược và còn nhiều nữa cho tất cả những ai có thể trả chi phí cho những điều mà ông nói. Vẫn không có gì là khác biệt.

Sự hỗ trợ từ các công ty quảng cáo cũng không đem lại cho họ điều gì tốt hơn. Họ nói và nghe về những gì như tính dễ thương, tính đột phá v.v…

Đối với họ những thứ này có vẻ nghệ thuật hơn là kỹ thuật. Vẫn không có gì là khác biệt ở đây.

Cuốn sách này được viết ra là để thay đổi tất cả những quan điểm được nói đến ở trên. Nó vạch ra nhiều cách để bạn có thể tự mình là khác biệt và tránh khỏi sự cám dỗ của những gì có vẻ là khác biệt nhưng thực sự lại tương đồng.

Với cuốn sách này trong tay, các bạn sẽ ở trong một vị thế tốt hơn để phát triển vững vàng hơn trong môt thế giới đầy cạnh tranh, không hề khoan nhượng. Đây là một cuốn sách có thể tạo ra sự khác biệt cho công cuộc kinh doanh của bạn.

Chương 1 ĐẾ CHẾ CỦA SỰ LỰA CHỌN

Vào thuở bình minh của nhân loại, lựa chọn không hề và cũng chưa bao giờ được xem như một vấn đề. Khi các bậc tổ tiên xa xưa của chúng ta tự hỏi : "Có gì cho bữa tối đây ?", câu trả lời sẽ vô cùng đơn giản. Đó có thể là bất cứ một con vật nào ở chung quanh đó mà họ có thể săn đuổi, giết chết rồi mang về nơi họ trú ẩn.

Ngày nay, bạn bước vào một siêu thị khép kín và dõi tìm trong một rừng những thứ có thể ăn được mà những người khác đã săn tìm, giết thịt, chế biến và rồi đóng gói cho bạn.

Vấn đề của bạn ngày nay không còn chỉ là chiếm lấy. Vấn đề của bạn là cố gắng hình dung ra phải mua thứ gì trong hàng trăm, hàng ngàn thứ với bao bì đủ mọi kiểu dáng đang trố mắt nhìn trả lại bạn từ trên các kệ hàng. Thịt tươi ư ? Thịt chín ư ? Thịt gì ? v.v…

Nhưng đó chỉ mới là bước khởi đầu. Bạn sẽ còn phải quyết định mình sẽ mua phần thịt nào. Sườn ? Đùi ? Thăn ? v.v…

Và còn nữa, bạn còn phải quyết định sẽ mua những gì về cho những thành viên không ăn thịt trong gia đình của bạn ?

Câu cá cho bữa tối

Việc bắt lấy một con cá đối với những tổ tiên xa xưa của chúng ta chỉ đơn giản là vấn đề vót nhọn một cành cây và hy vọng vào vận may.

Ngày hôm nay, điều này có nghĩa là phải tìm đến một cửa hàng chuyên bán các đồ nghề cho việc câu cá để lựa chọn một vài trong vô số thứ như cần câu, dây câu, lưỡi câu, mồi cho từng loại cá khác

nhau, rồi nào là quần áo đi câu, giỏ đựng cá và nếu có thể là còn hàng trăm những thứ không thể nào ngờ đến khác nữa.

Và rồi bạn sẽ đi câu ở nơi nào ? Ao hồ hay sông, suối hay biển ?

Việc đi câu đã phát triển quá xa, quá rộng so với những ngày của những cành cây vót nhọn.

Đi ăn tối

Ngày nay, rất nhiều người thường đùn đẩy việc phải chọn ra một chỗ ăn tối cho những người khác. Quyết định sẽ đi ăn tối ở đâu trong một thành phố rộng lớn như Newyork chẳng hạn, không thể là một chuyện dễ dàng.

Cũng vì vậy mà Nina và Tim Zagat đã sưu tầm, biên soạn và rồi phát hành cuốn chỉ nam về các nhà hàng ở New York vào năm 1979 để giúp cho chúng ta dễ dàng trả lời được cái câu hỏi khó khăn về vấn đề lựa chọn này. Ngày nay cuốn chỉ nam bỏ túi của Zagat đã trở thành một ấn phẩm được bán ra đến hàng triệu bản với nhận xét và xếp hạng đến hàng trăm ngàn nhà hàng từ nhỏ đến lớn trên khắp nước Mỹ và cả ở những thành phố lớn nổi tiếng

trên thế giới.

Sự bùng nổ trong chọn lựa

Điều thay đổi lớn nhất trong kinh doanh qua vài thập niên gần đây là sự tăng trưởng còn hơn là ngoạn mục nữa các hạng mục sản phẩm trong hầu hết mọi chủng loại hàng hóa. Người ta dự đoán là hiện có trên một triệu hạng mục sản phẩm chỉ riêng ở nước Mỹ. Trong một siêu thị bất kỳ có khoảng trên bốn mươi ngàn hạng mục sản phẩm khác nhau. Trong khi đó, nhu cầu trung bình của một gia đình chỉ cần đến khoảng một trăm năm mươi loại sản phẩm khác nhau. Điều này có nghĩa là, để mua được những gì mình cần, chúng

ta cần phải loại bỏ ít nhất là ba mươi chín ngàn tám trăm năm mươi các loại sản phẩm được bầy bán trong mỗi lần đi mua sắm.

Mua một chiếc xe cách đây vài thập niên có nghĩa là bạn phải chọn lựa một trong khoảng một chục những kiểu xe của năm ba hãng xe danh tiếng.

Và ngày nay, việc quyết định mua một chiếc xe có nghĩa là bạn phải chọn ra một trong hàng mấy trăm kiểu xe của hàng mấy chục hãng sản xuất danh tiếng trên toàn thế giới.

Ngay cả trong một thị trường hẹp hơn rất nhiều như chọn một loại xe đắt giá nhất bạn cũng có đến vài chục chọn lựa khác nhau. Và bạn sẽ còn phải đau đầu hơn nữa nếu phải lựa chọn những thứ phụ tùng như vỏ xe hay ruột xe.

Sự khác biệt lớn nhất trong những ngày này là không phải chỉ là một thị trường quốc gia với chỉ những công ty nội địa cạnh tranh với nhau mà là một thị trường toàn cầu với mọi người cạnh tranh lẫn nhau ở mọi nơi trên thế giới.

Chọn lựa đang lan truyền

Những gì vừa được mô tả trên đây chỉ là những gì đã và đang xẩy ra trên thị trường của nước Mỹ, một thị trường có thể nói là đa dạng nhất bởi vì dân Mỹ có thể nói là những người tiêu dùng giầu có nhất và đang sống trong một môi trường marketing bùng nổ nhất.

Hãy thử xét đến những quốc gia khác, như Trung Quốc chẳng hạn. Sau nhiều thập niên chỉ mua và lựa chọn trong vài chục loại sản phẩm thức ăn truyền thống được sản xuất từ những công ty quốc doanh, ngày hôm nay người dân Trung Quốc có thể chọn lựa rộng rãi với vô vàn sản phẩm thức ăn trong cũng như ngoài nước mỗi khi

họ đi mua sắm. Theo những thăm dò mới đây thì thị trường về các sản phẩm thức ăn của Trung Quốc đang bắt đầu

bùng phát. Chỉ riêng các sản phẩm nội địa, người dân Trung Quốc đã có đến một trăm ba mươi lăm thương hiệu thực phẩm với vô vàn hạng mục sản phẩm để chọn lựa. Con đường trước mắt còn dài nhưng người Trung Quốc đang ở trên con đường đi đến một tình trạng nghiêm trọng của đế chế chọn lựa.

Một số thị trường khác còn xa mới đi đến chỗ bùng phát. Những quốc gia như Liberia, Somalia, Bắc Triều Tiên và Tanzania còn quá nghèo và đang ở trong thời kỳ khủng hoảng nên việc được chọn lựa chỉ có thể là những tia hy vọng lập loè trong con mắt người dân ở những quốc gia này.

Quy luật của sự phân chia

Quy luật của sự phân chia tác động và tạo ra đế chế chọn lựa, điều đã được nói đến trong cuốn 22 Quy luật Marketing Bất biến.

Như một phân bào tự phân chia trong đĩa nghiệm, vũ đài Marketing cũng có thể được nhìn như một rừng mở rộng không ngừng của các chủng loại sản phẩm.

Một giòng sản phẩm bắt đâu từ một thực thể đơn độc. Máy tính chẳng hạn, với thời gian các giòng sản phẩm phát triển sang các phân đoạn khác.

Từ máy tính của thời gian đầu tiên sang các thế hệ khác và đến ngày nay là máy tính xách tay, bút vi tính.

Cũng như vi tính, xe hơi cũng phát triển từ một giòng sản phẩm đơn độc. Trong một thời gian dài hầu như chỉ có ba thương hiệu hoàn toàn chi phối thị trường xe hơi (Chevrolet, Ford và Plymouth, và rồi giòng sản phẩm bắt đầu phân chia. Ngày hôm nay chúng ta có

các loại xe hạng sang, loại trung bình và loại rẻ tiền với nhiều chủng loại xe khác từ xe chuyên chở đến các loại hai cầu tự động hay bán tự động v.v…

Trong ngành công nghiệp truyền hình, một thời đã qua, chỉ có vài ba đài truyền hình chi phối hầu hết các người xem cho đến ngày nay với nhiều loại hình truyền hình với nhiều công ty, đài phát khác nhau hầu như của cả thế giới này cho chúng ta chọn lựa. Với dòng thác băng, đĩa hình ngày nay các đài truyền hình các loại hoàn toàn có thể mơ tưởng đến một hệ thống với hàng trăm kênh khác nhau cho nhu cầu của người xem của họ. Với tất cả những sự phát triển và phân chia trên, bạn sẽ phải dò tìm chọn lựa một thứ gì đó để xem trên vô số kênh, đài khác nhau và hoàn toàn có thể là khi bạn tìm được

những gì đó mà mình muốn xem thì Chương trình đó đã đến hồi chấm dứt.

"Phân chia" là một quá trình không hề ngừng nghỉ. Nếu bạn còn nghi ngờ về điều này hãy xem qua biểu đồ sau về sự bùng nổ của việc lựa chọn :

Ngành "Công nghiệp lựa chọn"

Sự phân chia này đã dẫn đến việc ra đời của một ngành công nghiệp mới được chỉ định để hỗ trợ mọi người trong việc chọn lựa của họ. Chúng ta đã có nhắc đến Zagat với cuốn chỉ nam về các nhà hàng của họ.

Bạn có thể tìm thấy ở nhiều nơi những lời khuyên kiểu như nên mua những loại cổ phần, cổ phiếu nào. Làm sao để tìm đến một nha sĩ đúng và thích hợp ở Saint Louis hay cách để tìm ra một Chương trình cao học phù hợp trong hàng trăm trường đại học trên cả nước.

Mạng Internet ngày nay cũng mau chóng được đổ đầy những thông tin loại này trên các web site để hỗ trợ cho bạn có thể lựa chọn bất cứ thứ gì mà bạn có thể tưởng tượng đến, tất cả đều hứa hẹn với bạn một mức giá thật hấp dẫn.

Các loại tạp chí dành cho người tiêu dùng cũng vậy, đem đến vô số thông tin về các hạng mục sản phẩm đủ giòng sản phẩm. Vấn đề duy nhất từ các tạp chí này là nhiều lúc chúng nói đến sản phẩm quá chi tiết khiến cho chúng ta càng mù mờ thêm khi phải đọc quá nhiều.

Các nhà tâm lý về tiêu dùng cho rằng có quá nhiều hạng mục các loại cho chúng ta chọn lựa có thể làm cho chúng ta điên rồ lên vì rối rắm. Hãy suy xét về những gì mà tiến sĩ Carol Moog đã phải nói về đề tài này : "Quá nhiều thứ để chọn lựa, và tất cả đều có thể được thoả mãn nhanh chóng sẽ khiến cho chúng ta cứ mãi phải so đo, tính toán như là con trẻ. Trên góc độ marketing thì điều này khiến cho người ta ngừng chú tâm và mất đi khả năng quyết

định đúng. Họ từ chối và tìm mọi cách tự bảo vệ khỏi bị kích thích qua đáng ; họ nản lòng và đành phải chọn bừa."

Sự lựa chọn có thể trở thành đáng sợ

Đế chế thường được định nghĩa là một quyền lực bành trướng và đáng sợ.

Và cũng là thế đối với sự lựa chọn. Với sự cạnh tranh dữ dội, thị trường ngày nay bị điều khiển bởi sự chọn lựa. Khách hàng ngày nay có quá nhiều sản phẩm cùng loại để lựa chọn nên bạn sẽ phải trả giá gần như tức thời vì những sai lầm của bạn. Một khi phạm sai lầm, các đối thủ của bạn lập tức giành lấy thị phần của bạn và quả là không dễ dàng gì để có thể giành lại. Các công ty không chịu hiểu

thấu điều này sẽ nhanh chóng bị loại ra khỏi cuộc chơi và không thể tồn tại.(lúc này quả là đáng sợ).

Chúng ta đã từng biết đến những thương hiệu danh tiếng mà ngày nay đã không còn nghe đến nữa. Chúng ta không cần phải liệt kê ra đây danh sách của các tổ chức này bởi vì ngay chính bạn cũng có thể nhớ ra một số những tên tuổi từng danh tiếng đó.

Bạn phải hết sức cẩn trọng

Nếu bạn bỏ qua những gì độc đáo của chính mình và cố gắng là mọi thứ dành cho mọi người, bạn sẽ nhanh chóng chôn vùi những gì là khác biệt của bạn. Hãy xét đến trường hợp của Chevrolet, một thời từng là loại xe gia đình đầy giá trị và chiếm lĩnh thị trường. Và khi Chevrolet cố gắng thêm vào những gì là "đắt giá", thể thao", "nhỏ bé" vào tính cách của mình họ đã tự loại bỏ sự khác biệt của chính họ. Ngày nay thương hiệu này đã bị những

thương hiệu khác vượt qua và bỏ họ lại sau lưng. Sự khác biệt của họ tàn lụi đi cùng với công cuộc kinh doanh của họ.

Nếu bạn không chú tâm đến những thay đổi trong thị trường, sự klhác biệt của bạn cũng có thể mất đi tầm quan trọng của nó. Hãy xét đến trường hợp của DEC, một thời đã từng là một nhà sản xuất hàng đầu về máy tính, họ đã không chú ý đến những thay đổi trong công nghệ và kỹ thuật làm cho máy tính cá nhân trở thành một lực tác động chính trong các văn phòng. Sự khác biệt của họ mất đi tầm quan trọng từng có. Ngày nay DEC đã chết và bị sát nhập bởi Compaq.

Nếu bạn cứ phải chịu lấp bóng bởi các đối thủ cạnh tranh lớn hơn mà không bao giờ thiết lập những gì là khác biệt của bạn, bạn sẽ mãi mãi yếu kém. Hãy xét đến trường hợp của Westinghouse, họ không

bao giờ thoát ra khỏi cái bóng của General Electric và ngày nay họ đã không còn tồn tại. Hay Goodrich có thể sáng chế lại các loại vỏ xe nhưng rồi Goodyear lại hưởng hết mọi phần lợi nhuận bởi vì sự nhầm lẫn giữa thương hiệu của họ với một

thương hiệu lớn hơn, chính vì điều này mà họ không thể được phân biệt ra trong tâm trí người tiêu dùng.

Thế giới kinh doanh ngày nay là môt thế giới tàn nhẫn.

Và càng lúc càng tàn nhẫn hơn

Đừng cho là mọi việc rồi sẽ an hoà trở lại. Chúng ta phải cảm nhận rằng nó sẽ càng lúc càng tàn nhẫn hơn chỉ đơn giản vì càng ngày càng có nhiều sự chọn lựa hơn nữa.

Trong cuốn sách mang tên "Nhanh hơn" (Faster), tác giả James Gliek đã nói về cái điều có thể gọi là một tương lai hoang dã, "Sự tăng tốc của hầu như mọi thứ". Hãy xem đoạn văn sau đây của cuốn sách này :

Việc tăng trưởng nhanh chóng của sự lựa chọn khiến chúng ta bắt buộc phải bước vào cái bẫy của sự chọn lựa. Chúng ta càng có nhiều thông tin, chúng ta càng tìm kiếm thêm thông tin. Chúng ta càng có nhiều sự chọn lựa chúng ta càng cần thêm nhiều lựa chọn. Sự phức tạp tạo thành sự chọn lựa, sự chọn lựa thúc đẩy công nghệ ; và công nghệ sinh ra sự phức tạp. Không có sự phân phối hàng hoá, không có việc sản xuất hiệu quả trong thời đại mới ngày nay, không có những số điện thoại miễn phí và chuyển phát nhanh và trên hết cả nếu không có máy vi tính, sự lựa chọn đã không thể bùng phát như vậy.

Quý ông, quý bà, các bạn của tôi, chúng ta vẫn chưa nhìn thấy một ánh sáng nào.

***

CHƯƠNG 2 DÙ ĐIỀU GÌ ĐÃ XẨY RA CHO ĐỀ NGHỊ BÁN ĐỘC QUYỀN (USP)

Vào năm 1960, chủ tịch một công ty quảng cáo, Rosser Reeves, được biết đến như một người tụng kinh siêu thoát cho những gì bốc nổ. Ông đã viết một cuốn sách nổi tiếng mang tên Tính thực tế trong Quảng cáo (Reality in Advertising). Cuốn sách này của ông đã được chuyển dịch thành hai mươi tám ngôn ngữ khác và được sử dụng rộng rãi như một cuốn sách giáo khoa. Cách này hay cách khác, có thể nói đó là một khởi đầu cho một thời

đại marketing mới.

Trong cuốn sách này, ông ta giới thiệu và định nghĩa một khái niệm đựoc gọi là Đề nghị Bán Độc quyền hay USP (Unique Selling Proposition).

Định nghĩa

Theo Rosser Reeves thì USP là một thuật ngữ chính xác, vì vậy ông ta đã đưa ra một định nghĩa ba phần cho khái niệm này :

1. Mỗi một quảng cáo phải là một đề nghị với khách hàng. Không chỉ là từ ngữ, không chỉ là bốc nổ, không chỉ là mầu mè. Mỗi một quảng cáo phải nói với từng độc giả rằng "Mua món hàng này, bạn sẽ gặt hái tiện ích đặc biệt này."

2. Đề nghị đó phải một đề nghị mà các đối thủ không thể hay không có để cung cấp cho khách hàng. Nó phải là duy nhất -một sự

độc đáo của

thương hiệu hay một minh định mà không một ai khác có thể tạo ra trong môi trường chuyên biệt của quảng cáo đó.

3. Đề nghị đó phải mạnh mẽ để có thể lay chuyển được số đông (lôi kéo khách hàng mới đến với sản phẩm).&

Ông nói tiếp rằng hầu hết các quảng cáo trong những ngày này đều là "một nghệ thuật mệt mỏi của sự bốc nổ". Không mang theo một thông điệp

nào thực sự, được viết ra bởi những người sáng tạo ý tưởng (copywriter) không hiểu gì về tính thực tế.

Bạn có thể cho là đó là một cuộc bút chiến trong quá khứ và ý tưởng này của ông Reeves vẫn còn được chấp nhận lâu dài bởi các nhà thực hiện quảng cáo ngày nay.

Sai lầm.

Cuộc bút chiến vẫn đang tiếp diễn

Điều bất ngờ là cuộc bút chiến đó vẫn còn đang tiếp diễn trên vũ đài quảng cáo. Một mục báo trên trang dầu của tờ Advertising Age được ấn hành sau cuốn sách trên của Reeves hai mươi bẩy năm đã cải chính :

"Những nhà thơ chống lại những kẻ sát nhân" : Cuộc tranh luận không ngừng về quảng cáo -nghệ thuật gây sốc hay bốc nổ ?- dã đến hồi gay cấn với cơ

may cân bằng cho cả hai phía.

Mục báo này, dài nhiều trang, trình bầy về cuộc chiến giữa những nhà sáng tạo xem công việc của họ là một hình thức nghệ thuật và cảm tính với những nhà marketing xem công việc của họ là một hình thức thực tế và duy lý.

Một nhóm muốn giao kết với khách hàng và nhóm kia muốn làm mờ mắt khách hàng.

Đã đến lúc chúng ta nên ngừng việc tranh luận và đối diện với không chỉ tính thực tế trong quảng cáo mà còn với cả tính thực tế trong thị trường.

Reeves ở đâu lúc này khi chúng ta cần đến ông ?

Khi ông Reeves nói về việc là khác biệt, thị trường lúc đó là một nơi chốn còn dễ thở. Sự cạnh tranh toàn cầu chưa hiện hữu. Trên thực tế, theo những tiêu chuẩn của ngày nay, cuộc cạnh tranh thực sự không khoan nhượng đã hiện hữu.

Khái niệm về việc là độc quyền hay là khác biệt trong năm 2000 là quan trọng hơn rất nhiều so với những năm 60.

Trong khi những cuộc tranh luận về việc "làm mờ mắt hay không làm mờ mắt" vẫn đang nóng bỏng, một Trật tự Thế giới Mới bất ngờ đã đến.

Ngày nay có nhiều công ty có doanh số còn lớn hơn số Tổng thu nhập Quốc dân của một số quốc gia. Năm trăm công ty hàng đầu của thế giới chi phối đến 70% thị trường thương mãi quốc tế.

Việc hợp nhất, việc thành đạt diễn ra ở khắp nơi khiến cho người giầu lại càng giầu hơn, lớn hơn. Và cũng vậy, việc cạnh tranh không chỉ dữ dội hơn mà còn là khôn ngoan hơn, gay cấn hơn.

Để có thể thắng lợi trong cuộc cạnh tranh mới này bạn phải chú ý đến thực tế trong cách xử sự của khách hàng, không chỉ về con người và thu nhập mà còn về sự phiền lòng của khách hàng đối với những sản phẩm tương đồng đang hiện hữu.

Bước 1 trong việc xây dựng thương hiệu

Trên thị trường hiện có rất nhiều sách nói về việc thiết lập và xây dựng thương hiệu nhưng chỉ có rất ít nói đến việc tạo dựng sự khác biệt. Và nếu có được nói đến thì các tác giả cũng không nói nhiều và rõ về tầm quan trọng của sự khác biệt trong việc thương hiệu hoá.

Hãy xét đến việc Young & Rubicam, một công ty quảng cáo lớn và tài giỏi của thế giới, đã phát triển một hệ thống mà họ gọi là "khoa học thương hiệu". Họ nói rằng "sự khác biệt" là yếu tố đầu tiên. Hệ thống này định nghĩa một thương hiệu và phân biệt nó ra với những thương hiệu khác. Những thương hiệu đã ra đời như thế nào và đã chết đi ra sao khi mà sự khác biệt không còn.

Họ đã nói vậy, nhưng thay vì đi sâu vào chủ đề thực sự thì họ lại nhanh chóng chuyển qua những sự việc như biểu đồ sức mạnh của thương hiệu, sự hiểu biết, sự tôn trọng, sự thích hợp.

Các bạn đọc thân mến, chúng ta sẽ đi sâu hơn vào vấn đề này. Nếu sự khác biệt đã là yếu tố chính của việc ra đời và chết đi của một thương hiệu, nó đáng để chúng ta bỏ thời gian ra để tìm hiểu về đề tài này sâu hơn nữa. (Ông bạn già Reeves của chúng ta đã từng muốn thế)

Tầm quan trọng của việc là khác biệt

Việc chọn lựa trong nhiều điều lựa chọn luôn được dựa trên căn bản của những sự khác biệt nội tại hay ngoại tại. Các nhà tâm lý chỉ ra rằng những sự khác biệt có thể phân biệt được rõ ràng và là những gì chính yếu của sản phẩm có thể được ghi nhớ kỹ hơn bời vì chúng có thể được ghi nhận một cách lý tính. Nói cách khác, nếu bạn quảng cáo cho một sản phẩm, bạn phải đưa ra một lý do để người tiêu dùng chọn lấy sản phẩm đó. Nếu bạn có

thể cùng lúc vui thú với lý do đó nữa thỉ thật tuyệt vời.

Tiếc thay, dường như trên thực tế nhiều nhà quảng cáo không hề nghĩ đến việc đem đến cho đối tượng tiềm năng một Đề nghị bán độc quyền.

Hầu hết những người này đều cảm nhận rằng việc bán hàng không phải là khô khan và người ta chỉ đáp ững với những công ty nào không cố gắng thuyết phục họ. Hơn nữa, nhiều người thường cố cãi rằng không có gì đủ để gọi là khác biệt để giới thiệu về sản phẩm. Điều mà họ không hề để tâm đến là thực tế thì, không nói đến việc thiên hạ có thích bị thuyết phục hay không, khi phải lựa chọn trong một rừng sản phẩm -người tiêu dùng đối mặt

với vấn đề phải hình dung ra nên mua cái gì và không nên mua cái gì. Nói cách khác, việc chọn lựa chỉ là vấn đề đơn thuần của việc quyết định. Chọn lựa tức là quyết định.

Người ta hình dung thế nào

Các nhà tâm lý đã nghiên cứu rất nhiều về việc thiên hạ giải quyết vấn đề ra sao. Họ đã đi đến kết luận rằng có bốn điều căn bản ảnh hưởng đến việc quyết định : trực giác, suy nghĩ, cảm nhận và cảm giác. Thiên hạ thường quyết định dựa trên bốn căn bản này. Hãy xét bốn căn bản này trên quan điểm bán hàng.

Cá biệt hoá với những người trực cảm

Những người quyết định bằng trực giác tập trung vào những gì có thể. Họ không quan tâm đến những tiểu tiết mà chỉ chú trọng đến tổng thể.

Loại người trực cảm này thường rất mẫn cảm với một chiến lược cá biệt hoá dựa trên những sản phẩm của thế hệ kế tiếp trong một giòng sản phẩm. Khi những nhà sản xuất Advil vị thế hoá sản phẩm

của họ như một loại "thuốc giảm đau thế hệ mới", họ đã tự phân biệt một cách hoàn hảo trong con mắt của đám đông trực cảm.

Những người trực cảm hết sức quan tâm đến tính khả thể của những gì sắp đến tiếp theo. Điều này cho thấy tại sao việc bán hàng cho những người trực cảm thường chứng tỏ hiệu quả với việc giới thiệu các thể loại mới của sản phẩm.

Cá biệt hoá với những người suy nghĩ

Người suy nghĩ là những người phân tích, chính xác và thực tế. Quá trình quyết định của họ được đổ đầy thông tin và những yếu tố cảm giác hay cảm tính thường bị bỏ qua. Những người suy nghĩ này thường có vẻ tàn nhẫn và bất cần, nhưng điều này là không chính xác. Họ chỉ đang suy nghĩ mà thôi (loại người như Henry Kissinger).

Loại người suy nghĩ này thường rất mẫn cảm với một cuộc tranh luận lý lẽ về những thực tế của một sản phẩm. Chiến lược cá biệt hoá của BMW với câu chủ đề "Một máy lái cuối cùng" là hoàn toàn hiệu quả với nhóm người này, nhất là khi họ trình bầy những thực tế như thiết kế khí động học, dễ điều khiển, dàn máy nhẹ cùng với những phê bình của các chuyên gia về việc BMW vận hành ra sao.

- Cá biệt hoá với những người cảm nhận

Những người thuộc nhóm này quan tâm đến việc cảm nhận của những người khác. Họ ghét kiểu phân tích kiểu học thức và chỉ tuân theo ý thích riêng của họ. Họ thích được làm việc với những người khác và có khả năng trung thành cao độ.

Những người này là đối tượng lý tưởng cho những chuyên gia có bề ngoài tốt. Chiến dịch quảng cáo của Miracle -Gro, tự cá biệt hoá họ như một lựa chọn của các chuyên gia là hoàn hảo đối với những người cảm nhận này. Những người đẹp đẽ, lịch sự ở giữa một rừng

hoa và nói chuyện với nhau về những gì tuyệt vời của Miracle là một chiến lược hoàn toàn đúng với nhóm người cảm nhận này.

- Cá biệt hoá với những người cảm giác

Những người cảm giác nhìn sự việc như nó là và rất tôn trọng thực tế. Họ có khả năng làm việc tốt với những chi tiết và rất ít khi sai lầm. Những người này là tuyệt vời trong việc đặt để sự việc vào tổng thể.

Chiến dịch cá biệt hoá của Hertz về khả năng lãnh đạo là một Chương trình hoàn hảo cho nhóm người cảm giác này, những người đã biết là quả thật Hertz là số một. (Hai mươi lăm năm không ngừng minh định ngôi vị số một này của họ) Đối với nhóm người này, ngôi vị này chứng tỏ Hertz là tốt nhất.

Một điều nên ghi nhận là người ta thường là những con người pha trộn giữa bốn căn bản này. Một người trực cảm thường cũng là một người cảm nhận, họ cùng ghét những gì quá tiểu tiết. Một người suy nghĩ thì cũng thường là một người cảm giác, những người thích thú làm việc với thông tin.

Dù sao thì tất cả mọi người đều quyết định mua hay không mua theo cách này hay cách kia.

Bạn có thể cá biệt hoá bất cứ thứ gì

Theodore Levitt, một bậc thầy marketing của Havard, đã viết một cuốn sách mang tên Sự Sáng tạo Marketing (The Marketing Imagination). Ông này chắc chắn là có cùng một ý kiến với Reeves khi tuyên bố trong Chương bốn của cuốn sách này là bạn có thể cá biệt hoá bất cứ một thứ gì.

Quan điểm của ông là giá trị của sản phẩm được tăng thêm bằng cách cung cấp cho ngươì tiêu dùng nhiều hơn là họ có thể nghĩ hay

cần, hay dự đoán. Điều này có thể đạt được với những hỗ trợ hay dịch vụ cộng thêm.

General Electric đạt lấy điều này bằng cách tư vấn cho khách hàng về những khác biệt khó nhận biết trong công cuộc kinh doanh ở khắp nơi trên thế giới. GE cũng hỗ trợ khách hàng với những dịch vụ cộng thêm mà với chúng

khách hàng của GE không còn cần thiết phải lưu giữ bộ phận dịch vụ trong thành phần nhân sự của họ.

Thang máy Otis dùng cách chẩn đoán từ xa như một phương cách để tự cá biệt hoá. Vào giờ cao điểm ở các cao ốc văn phòng, việc thực hiện các hoạt động sửa chữa hay bảo trì thang máy là hoàn toàn bất tiện cho khách cũng như những người làm việc tại đó. Otis vận dụng khả năng chẩn đoán từ xa của họ để dự kiến trước những gì ngăn trở có thể xẩy ra và gởi nhân viên của họ đến trước từ sớm để thực hiện các dịch vụ bảo trì vào những giờ

mà thang máy thưa thớt người sử dụng.

Oral-B tạo ra sự khác biệt với những bàn chải đánh răng có khả năng báo cho người sử dụng biết đã đến lúc cần phải thay bàn chải mới.

Cá biệt hoá các loại hàng hoá

Ngay cả trong thế giới thực phẩm chế biến cũng tìm ra những cách để cá biệt hoá sản phẩm của mình và tạo ra một Đề nghị bán độc quyền.

Những chiến lược thành công trong ngành này có thể tóm lược lại với năm phương cách :

1. Tính cách hoá. Chuối bình thường có thể trở thành loại chuối tốt hơn bằng cách thêm vào cho chúng một nhãn hiệu Chiquita nhỏ.

Dole cũng làm

như Chiquita với một nhãn hiệu Dole nhỏ trên những trái dứa của họ, họ cũng làm vậy với rau diếp với một nhãn nhỏ trên bao bì.

2. Nhân vật hoá. Nhà buôn rau xanh Green Giant dùng một nhân vật để tự cá biệt hoá họ trong vô số những hãng buôn rau xanh trong nhiều hình thức khác. Nhân vật Frank Perdue của họ trở thành một người khó khăn đứng đằng sau những đứa trẻ dịu dàng.

3. Tạo ra một thế hệ mới. Những người trồng đu đủ muốn cá biệt hoá một loại đu đủ lớn và đặc biệt. Thay vì gọi chúng chỉ đơn giàn là lớn, họ lại giới thiệu một giòng sản phẩm mới với tên gọi là dưa Crenshaw. Tyson muốn bán một loại gà thu nhỏ, nhưng tên gọi đó không có vẻ ngon ăn. Vì vậy họ gọi chúng là gà mái tơ Cornish.

4. Đổi tên. Đôi khi một cái tên có thể khiến cho thiên hạ không ham muốn gì việc ăn một thứ mang cái tên đó. Như trái lý gai Trung Quốc chẳng

hạn. Bằng cách đổi tên những trái lý này thành trái Kiwi, họ đã làm cho những trái lý này trở nên một thứ trái đáng để nếm thử.

5. Vị thế hoá lại giòng sản phẩm. Thịt heo vẫn chỉ là thịt heo trong suốt bao nhiêu năm qua. Tất cả những gì họ đã làm để vị thế hoá lại thịt heo làđưa ra mọt hình ảnh tưởng tượng về những con vật bé nhỏ dầm mình trong bùn đất, rồi nhẩy lên lăn lộn cùng với đám gà con và trở thành một loại "thịt trắng" khác hẳn. Một cú chuyển đổi ngoạn mục trong lúc mà "thịt đỏ" đã là một nhận thức đương nhiên.

Có ý muốn là có phương cách để khác biệt hoá.

***

CHƯƠNG 3 TÁI TẠO LẠI ĐỀ NGHỊ BÁN ĐỘC QUYỀN

Rosser Reeves đã có ý muốn để là khác biệt.

Nhưng bốn mươi năm trước, phương cách để cá biệt hoá thường chỉ dựa trên một sự khác biệt rõ ràng giữa các sản phẩm. Thường là với một tiện ích có thể kịch bản hoá để so sánh với các đối thủ.

"Làm sạch hơi thở của bạn cùng lúc với hàm răng của bạn," Kem đánh răng Colgate đã từng nói như thế. (Vài năm sau, Crest đưa thêm thuốc chống sâu răng vào kem của họ và xem đó là một Đề nghị bán độc quyền của họ.)

"Chai của chúng tôi được rửa sạch trực tiếp bằng hơi nước" là điểm chính của sự cá biệt hoá được trình bầy bởi nhà sáng tạo ý tưởng huyền thoại Claude Hopkins sau khi thâm nhập công nghệ chế tạo bia của khách hàng của ông. (Sau đó mọi hãng bia đều làm như vậy. Nhưng ông ta là người đầu tiên nhấn mạnh đến tính vệ sinh của sản phẩm.)

Tính khoa học đơn giản vẫn luôn được nhiều công ty nhẫm đến trong những ngày ấy. Anacin chẳng hạn, dùng việc phối hợp các dược liệu làm điểm nhấn để tự cá biệt hoá với aspirine đơn chất hay aspirine với phụ liệu chống tác động phụ. Các nhà hoá học có thể

giải thích việc phối hợp các dược liệu của Anacin có những tác động khác hẳn đối với cơ thể con người so với aspirine đơn độc.

Điều gì đã xẩy ra

Ngày nay thật là khó khăn để bám vào một Đề nghị bán độc quyền hay một tiện ích hay một sự khác biệt của sản phẩm. Vì vậy mà nhiều nhà marketing ngày nay chuyển sang với những khái niệm khác.

Một phần là vì sự xuất hiện của quá nhiều sản phẩm mới. Các sản phẩm mới này khuấy đảo tâm trí của người tiêu dùng với những luận điệu mâu thuẫn và những khác biệt ấu trĩ. ("Lúc này ! Tartar tự tin với mùi vị tuyệt với của kem bạc hà tươi mát.")

Một phần nào đó vì hầu hết đều đáp trả lại các thế lực cạnh tranh hàng đầu với thuyết "tôi cũng thế". Các sản phẩm cạnh tranh trực tiếp càng lúc càng tương tự với nhau. Công nghệ cho phép các đối thủ cạnh tranh phân tích kỹ và thay đổi hoàn toàn dáng vẻ của sản phẩm trước khi bạn có cơ hội thiết lập tính khác biệt, tính độc đáo của bạn.

Một phần nào đó cũng do tốc độ phát triển. Hãy nghĩ đến những công ty như Intel chẳng hạn đã phát triển khả năng lưu trữ dữ liệu cũng như vận hành với một tỷ lệ không ai có thể ngờ trong từng năm một. Hay là ngành kinh doanh tã lót trẻ em luôn thay đổi, càng lúc càng nhỏ hơn, gọn hơn mỗi sáu tháng một. Hầu hết mọi công ty không còn kịp có thời gian để nghỉ yên với vòng nguyệt quế của họ.

Khi bạn buộc phải sống còn bằng cách phải luôn đổi mới hầu như trong từng ngày một, quả là khó khăn để có thể cá biệt hoá với chỉ những sự khác biệt của sản phẩm mà thôi.

Có thực sự là "Mới" ?

Vào năm 1987, theo các số liệu thống kê thì ở Mỹ có 14.254 sản phẩm mới ra đời. Và đến năm 1998 thì con số các sản phẩm mới ra đời đã là 25.181.

Điều đó có nghĩa là riêng ở Mỹ vào năm đó đã có sáu mươi chín sản phẩm mới được tung ra trong từng ngày một. Nhưng với những sản phẩm mới này, số lượng không đồng nghĩa với chất lượng. Với một số lượng như vậy nhưng hầu như không hề có chút đột phá kỹ thuật nào đáng nói ở chúng, hầu hết vẫn chỉ là những thứ gì đã có và vẫn đang có.

Michael Lasky, một luật sư chuyên về bản quyền ở Minneapolis, người đã quan sát thị trường những sản phẩm mới trong hơn hai mươi năm qua đã nói : "Hầu hết các sản phẩm mới đều là nhái lại, chúng đã không thực sự là một sáng tạo, điều cốt yếu cần có của một bản quyền. Và điều này đã tạo thuận lợi cho một đối thủ cạnh tranh để tung ra một sản phẩm mới với mùi vị riêng, một lợi khí kép hay một cái gì gì đó của riêng họ."

Có quá nhiều thứ có thể là một hình dáng riêng, đặc biệt cho sản phẩm của bạn.

Có thực sự được bảo vệ ?

Nếu bản quyền của bạn thực sự là một sáng tạo đột phá, bạn sẽ được bảo vệ đủ và chính đáng hay bạn phải luôn bao quanh sản phẩm của bạn với những tiểu tiết mới để kìm được chân của các đối thủ của bạn.

Hai đối thủ lớn của thị trường tã lót trẻ em, Procter & Gamble và Kimberly -Clark thậm chí đã phải thoả thuận ngừng việc tranh kiện lại và trao đổi với nhau các bản quyền gây tranh cãi. Cùng nhau, họ đã thao túng hơn 70 % thị trường tã lót trẻ em trên toàn nước Mỹ. Và

bây giờ họ có thể đè bẹp các đối thủ cạnh tranh nhỏ hơn với những món bồi thường vương giả, giải thoát cho khách hàng của họ khỏi mối lo của việc rò rỉ, rách, thủng của các tã lót.

Bạn nghĩ sao ? Bạn có cảm thấy may mắn vào lúc này không ? Bạn có sẵn sàng để nhào vào thị trường hay cuộc chiến vì những chỗ ngồi của các em bé không ? Nếu có, bạn cũng phải cẩn thận và sẵn sàng để đối phó với những trận mưa kiện tụng mà những đứa trẻ khổng lồ này sẽ đổ xuống đầu của bạn.

Nhưng cũng có một điều ngạc nhiên đáng hài lòng ở đây. Các loại bảo hộ bản quyền này thực ra chỉ là một ngoại trừ chứ không thực là một điều luật.

Nhật báo Wall Street đã nhận xét : "Xuyên suốt trong cuộc kinh doanh các sản phẩm tiêu dùng, các nhà sản xuất của các thương hiệu nhỏ thường đảo qua, đảo lại, trượt sát đến lằn mức pháp lý cuối cùng của các bản quyền mà họ cố gắng nhái lại ý tưởng để không mắc vào tội ăn cắp bản quyền." Những sản phẩm này chỉ là những sản phẩm tương tự mà thôi.

Làm sao họ có thể làm được điều này. Những công nghệ máy tính mới đầy sức mạnh cho họ khả năng rã rời ra một ý tưởng, từng ly từng ly một và rồi rập lại một cách khác hẳn.

Phân tích tới giới hạn cuối cùng

Đôi khi, căn bệnh cuồng phân tích, rã rời sự cạnh tranh ra từng mảnh lại là rã rời chính mình ra từng mảnh. Điểm đôc đáo của sự là khác biệt, nếu có hiện hữu, cũng không kịp có cơ hội để bộc lộ.

Robert McMath, trước đây là một nhà điều hành của Colgate Palmolive và nay là một nhà tư vấn. Ông này thường thích thú kể lại câu chuyện về loại dầu gội được gọi là Wash & Comb khi được tung

ra thị trường thử nghiệm. Loại dầu này hứa hẹn sẽ làm mất đi nỗi lo phiền về tóc rối. Các đối thủ trong thị trường hết sức quan tâm đến nó. McMath bắt đầu những hoạt động của mình.

McMath nói : "Chỉ riêng một mình công ty tư vấn của chúng tôi đã mua trên 3.000 chai. Với kết quả đó, Wash & Comb hoàn toàn có vẻ là một loại dầu gội sẽ chiếm lĩnh thị trường. Nhưng điều đáng nói là không phải những người tiêu dùng thực đã mua chúng mà lại là những tay marketing khác. Và khi Wash & Comb được tung ra thị trường quốc gia nó đã lãnh nhận lấy thất bại.

Điều tương tự cũng đã xẩy ra khi Hunt Wesson, chủ nhân của công ty bắp rang Orville Redenbacher, vào cuộc nghiên cứu một thương hiệu mới tên là bắp rang dòn Cracker Jack. Đầu tiên họ mua sạch mọi kê hàng của bắp rang dòn Jack, thậm chí còn mua sỉ ở kho hàng Grand Union. Một người điều hành của siêu thị bình luận rằng hầu như chỉ có mỗi mình họ là khách mua duy nhất của thương hiệu trên. Chúng ta không còn ngạc nhiên khi bắp rang dòn Jack được tung ra thị trường quốc gia và lãnh lấy kết quả tồi tệ. Hunt Wesson không còn mua chúng nữa.

Không phải là bất khả

Chúng tôi không muốn nói là việc khác biệt hoá sản phẩm là bất khả, chúng tôi chỉ muốn nói là quả là khó để cá biệt hoá một sản phẩm.

Cứ mỗi vài năm Gillette lại tái sáng tạo lại cách cạo mặt. Đầu tiên là với loại hai lưỡi, rồi hai lưỡi tự điều chỉnh, rồi hai lưỡi có bảo vệ và lúc này là ba lưỡi (Mach 3).

Trên bề nổi thì rõ ràng Mach 3 chỉ là một loại sản phẩm mới.

Nhưng ngấm ngầm là cả một quá trình làm việc toát mồ hôi, sôi máu mắt và một niềm đam mê của một công ty phải thường xuyên loại bỏ những gì còn vừa mới là loại bán chạy nhất.

Sản phẩm Mach 3 đã tiêu tốn 750 triệu đô la trước khi có thể ra mắt với người tiêu dùng. Họ đã phải đăng ký ba mươi lăm bản quyền chung quanh sản phẩm đó nào là "lưỡi dao trên cùng một mặt phẳng", lưỡi không "chà sát", điểm "cân bằng về phía trước" v.v… (Nghe cứ như là chi tiết của một chiếc Ferrari)

Kết quả của những nỗ lực sáng tạo này là một thị phần vững vàng trong thị trường dao cạo mặt toàn cầu. Đó chính là sự khác biệt.

Cải tiến, nâng cấp và tái tạo

Cùng công ty, cùng kỹ thuật, sản phẩm khác.

Bàn chải đánh răng Oral-B không hề giới thiệu một loại bàn chải nào mới trong suốt hai mươi bẩy năm cho đến khi Gillette làm điều đó.

Gillette đã thành lập một đội ngũ với 150 người để nghiên cứu loại cán cạo mặt có thể thay lưỡi. Kết quả hoạt động của đội ngũ này là một suối những sản phẩm mới bao gồm cả một loại chỉ thêu mới bằng sợi độc quyền và loại bàn chải đánh răng tiên tiến hàng đầu.

Nếu bạn đang nghĩ đến những điểm đặc thù của sản phẩm để cá biệt hoá, bạn nên khôn ngoan học tập kiểu thức hoạt động của Gillette. Cải tiến, nâng cấp và tái tạo.

Nói cách khác, hãy đi những bước lớn hay là đừng nghĩ gì đến việc tiến bước cả.

Điều vẫn thường xẩy ra là hầu như các công ty không quan tâm mấy đến những gì là khác biệt của họ. Volvo đã từng là nhà tiên phong trong khái niệm xe hơi an toàn và nhấn mạnh vào điểm này

như là sự khác biệt của họ. Họ đã giới thiệu một số ý tưởng an toàn như cấu trúc từng bộ phận riêng, túi khí ở cửa hông và đèn báo tốc độ. Nhưng trong những năm gần đây họ đã bị bỏ lại phía sau trong khái niệm an toàn bởi các loại xe vận hành bằng bánh trước hay hai cầu.

Ngày nay trong khi người Nhật đang bắt đầu nói về những thiết bị điện tử an toàn thì Volvo lại nhắm vào những loại xe mui trần thể thao hay hai chỗ ngồi không mang lại cảm giác an toàn một chút nào. Họ đã không còn chú tâm đến điều đã làm cho họ là khác biệt.

Gà cay và âm thanh tuyệt hảo

Gà gia vị là một sản phẩm mới và ăn khách. Gà của Popeyes được phục vụ theo phong cách quay Cajun quả thật là chất lượng, không hề nói quá một chút nào. "Chúng tôi có mặt để Nước Mỹ không còn những con gà vô vị," họ đã quảng cáo trên truyền hình về họ như vậy.

Ngân sách quảng cáo 12 triệu đô la của Popeyes chả là gì khi so sánh với đối thủ khổng lồ Colonel của họ. Nhưng điểm đặc biệt trong sản phẩm của họ chính là một điểm khác biệt nóng bỏng đủ để đưa họ vượt qua những Church's Chicken và Chick-Fil-A để trở thành người thứ hai trong các nhà hàng gà quay chỉ sau KFC.

Loại máy thu thanh Wave của Bose lại là một ý tưởng lớn khác nữa cho sự là khác biệt. Quảng cáo của họ nói : "Nó có vẻ nhỏ cho đến khi bạn bật nút khởi động."

Đó là một máy thu thanh không giống bất cứ một thứ thu thanh nào khác. Nó còn nhỏ hơn một hộp đựng bánh nhưng đem lại một âm thanh tràn đầy và phong phú. Âm thanh của nó được phát ra từ một loại loa định hướng âm bẩy bộ được bảo hộ bản quyền. Sản

phẩm tuyệt kỳ này đã đưa Bose lên hàng ngũ những tên tuổi đáng trọng vọng trong kỹ nghệ thu phát âm, một thứ tốt nhất.

Mãi lực bùng nổ ngay cả với một giá có thể nói là cao, 349 đô la một Wave.

Bên kia sản phẩm và tiện ích

Các đối thủ sẽ đi theo lối của gà gia vị và âm thanh tuyêt hảo chứ ? Thường là như vậy theo như kết luận được viết trong Tạp chí Nghiên cứu Quảng cáo, họ cho rằng :

"Thuyết 'tôi cũng thế' vẫn là một lực dẫn đầu trong cạnh tranh. Là cạnh tranh có nghĩa là hoạt động như và giống với một đối thủ thành công. Những kiểu sao chép này không chỉ giới hạn trong việc phát triển những đặc điểm phụ (baking soda trong kem đánh răng hay v.v…) mà còn ngay cả với những đặc thù chính trong sản phẩm (mọi giòng xe hiện nay đều chú trọng vào tốc độ, an toàn, tiết kiệm v.v…)""

Bạn có thể thấy đó, sáng tạo ra và rồi bám chắc vào sự khắc biệt là hoàn toàn có thể nhưng đó là một công việc phải nói là cực nhọc.

==Cảnh báo của Ted Levitt

Một trong những người có thể nói là cha đẻ của marketing, Ted Levitt của trường Havard đã có những suy nghĩ sâu để nói về đề tài này trong cuốn sách Suy nghĩ về Quản lý của ông :

"Sự khác biệt là một trong những hoạt động chiến lược và chiến thuật quan trọng nhất mà mọi công ty phải noi theo. Mọi thứ đều có thể là khác biệt, ngay cả những thứ thông dụng như xi măng, cao su, lúa mì, tiền, v.v…

Thực ra không có một thứ gì là thông dụng cả cho đến khi người ta nghĩ và cho nó là thông dụng. Mọi thứ đều có thể là khác biệt, và thường là như vậy. Hãy nghĩ đến những thứ như xà bông, bia, đầu

tư ngân hàng, thẻ tín dụng, vật liệu thép, dịch vụ hỗ trợ, giáo dục. Không có lý do để cho bất cứ một công ty nào phải bị chắn lối chỉ vì hàng hoá của họ là thông dụng và chỉ có thể cạnh tranh bằng giá cả mà thôi. Chúng ta đã thấy nhiều công ty vẫn bám chắc lấy những gì là thông dụng và rồi nhận chìm giá của họ đến mức cực thấp nhưng rồi vẫn bị loại ra khỏi cuộc chơi."

Trong những chương tới chúng ta sẽ xem qua hàng chục cách để có thể là khác biệt và mở rộng môi trường xem xét đến cả các dịch vụ chung quanh sản phẩm.

Nhưng trước hết chúng ta cần phải cảnh giác với một vài điều. Có những ý tưởng thoáng nhìn qua rất hấp dẫn nhưng chúng hiếm khi có thể tạo thành sự khác biệt cho bạn.

CHƯƠNG 4 ĐỊNH HƯỚNG VÀO KHÁCH HÀNG HAY CHẤT LƯỢNG HIẾM KHI LÀ NHỮNG Ý TƯỞNG KHÁC BIỆT HOÁ

Nếu bạn sinh sống và làm việc ở New Jersey, bạn sẽ phải lựa chọn một trong hàng trăm ngân hàng cho tiền bạc của bạn. Những siêu ngân hàng như Chase, những ngân hàng trung bình như Commerce hay những ngân hàng cộng đồng Quỹ tiết kiệm Columbia. Khách hàng làm cách nào để có thể chọn đúng nơi mà họ cần để gìn giữ những đồng tiền của họ.

Trong cuộc chiến này, qua đài phát thanh, chúng ta nghe thấy giọng nói của Bob Cox -tổng giám đốc của Summit Bank, một ngân hàng trị giá 20 tỷ đô la.

Chúng tôi luôn tìm kiếm những phương cách tốt hơn để phục vụ bạn.

Không một khách hàng nào lại là nhỏ đối với chúng tôi.

Không một nhân viên nào là quá lớn.

Chúng tôi luôn cố gắng đạt đến những gì hơn nữa.

Xin lỗi, nhưng thưa ông Bob, những ý tưởng kiểu này không mang lại sự khác biệt trong thế giới cạnh tranh. Các đối thủ của ông

cũng đọc những cuốn sách giống như ông đã đọc và cũng đi cùng một đường giống như ông đã đi.

Đôi với những khách hàng của Summit Bank, dịch vụ và chất lượng hợp lý là những điều nằm trong dự kiến của họ. Đó không phải là những gì quyết định.

Nói cách khác, chất lượng là điều phải có trong những ngày này, không phải là một khác biệt. Hiểu và yêu mến khách hàng cũng là điều tất yếu, không phải là một khác biệt.

Cuộc chiến về chất lượng

Phải, thập niên 90 đã chứng kiến một cuộc chiến trên trương trường về chất lượng. Các nhà lãnh đạo kinh doanh cần đến những công cụ và kỹ thuật để đo lường chất lượng. Một đội quân gồm những bậc thầy và những nhà khoa bảng xuống đường cùng với sách và những cuộc bút chiến về việc làm sao để xác định, đự đoán và bảo đảm được cái sinh vật luôn muốn trốn chạy gọi là chất lượng đó.

Chỉ trong năm 1993 đã có tới 422 cuốn sách được xuất bản về đề tài chất lượng này, ngày nay chỉ còn lại một nửa con số đó. Và khách hàng ngày nay có thể nhìn thấy chung quanh họ những cuộc cải tiến chất lượng diễn ra trong từng ngày một. Xe càng ngày càng tốt hơn. Các thiết bị càng lúc càng bền hơn. Máy tính ngày một mạnh hơn, tiện dụng hơn. V.v…

Tổng biên tập của công ty trưng cầu ý kiến Roper Starch Worldwide giải thích về điều này như sau : "Ngày nay mọi thương hiệu đều phải nỗ lực hơn để vượt lên. Họ cần phải luôn đi trước để đáp ứng kịp với nhu cầu của khách hàng. Khách hàng vẫn luôn là thượng đế. Và điều này có vẻ khó lòng mà thay đổi được trong một

thời gian ngắn. Nhu cầu của khách hàng không ngừng tăng triển cùng với những cải tiến của nền kinh tế. Càng lúc họ càng đòi hỏi hơn."

Ai là người chiến thắng cùng với chất lượng

Ai trong chúng ta lại không thích thú với những sản phẩm được cải tiến tốt hơn hay một bảo đảm chắc chắn không có sai sót ?

Chất lượng có mang lại cho chúng ta những điều này hay không ? Vẫn còn đó những phiên toà ở ngoài kia đang sẵn sàng cho điều này.

Một thăm dò của viện nghiên cứu Gallup về xã hội Mỹ đối với việc kiểm soát Chất lượng cho thấy chỉ có 28 % những nhà điều hành được phỏng vấn nói rằng họ đạt được những kết quả rõ ràng từ những sáng kiến chất lượng của họ.

Một thăm dò tương tự của bộ Thương mại và Công nghiệp Anh cho thấy, các mẫu thiết kế và tiến hành của các hệ thống sản xuất tiên tiến trong 86% các công ty được nghiên cứu không đem lại chút cải tiến nào về chất lượng, tính phong phú hay bền bỉ. Và còn tệ hơn nữa, 43% các công ty này không hề cải thiện được chút nào về vị thế cạnh tranh tổng quát của họ.

Cuộc chiến vì sự hài lòng của khách hàng

Nếu chất lượng chỉ là một cuộc chiến thì việc tấn công vào khách hàng là một cuộc xâm chiếm.

Một nghiên cứu được ấn hành trong Havard Business Review cho rằng các công ty có thể cải tiến lợi nhuận ít nhất là 25% bằng cách giảm thiểu những khuyết điểm về khách hàng 5%. Bạn thấy đó, hồi còi báo động đã rung lên ở khắp nơi, khắp chốn.

Các cuộc hội thảo, sách vở cũng như các nhà tư vấn đã nói với chúng ta hàng ngàn cách để loá mắt, để yêu, hợp tác và dựa vào cái con người được gọi là khách hàng này.

Chúng ta đã được nghe nói răng khách hàng là người cộng sự. Khánh hàng là nhà điều hành cao cấp. Khách hàng là thượng đế. Và khách hàng là những con bướm vờn hoa, họ đến với những nơi nồng nàn hương sắc và rồi ra đi để đến với những nơi mời gọi hơn. (Đừng thắc mắc về những điều này mà chỉ nên tự hỏi tại sao ?)

Những đáp ứng phản hồi từ khách hàng có nghĩa là những món quà. Mỗi một lời phàn nàn đều là những món quà với những ai thực sự biết và yêu thích việc kinh doanh. Cuộc Hậu Marketing tốt nhất là giữ được khách hàng cho cả một đời. Học tập để biết cách quản lý thời gian của khách hàng.

Những điều này đủ để hướng bạn tới một thế giới không phải vì lợi nhuận.

Cùng với một thế kỷ đã trôi qua, Kotler và Quản trị Marketing đã kết luận, "Một các thực tế, mọi công ty của hôm nay đều phải luôn sẵn sàng để làm hài lòng khách hàng của họ. 'Chúng ta làm tất cả những gì được yêu cầu' là diệp khúc hàng ngày."

Đương nhiên vẫn phải có những ngoại trừ ngay cả ở trong khái niệm này. Cũng như với các hãng hàng không quốc gia, họ bay cao cùng với những ghi nhận kỷ lục về số lượng hành khách trong năm 1999. Dù sao thì đó cũng không phải là những thời gian bùng nổ về hành khách. Các khiếu nại cũng như phàn nàn cũng được ghi nhận, phòng ốc chật chội, hành lý hư hỏng, thông tin không hoàn hảo hay sai lầm về những sự chậm trễ v.v…

Những dậm bay

Vào năm 1983, American Airlines giới thiệu cới khách hàng chương trình Thành quả A của họ. Lúc đó họ cho rằng việc nhận thưởng từ các dậm bay vớ hãng hàng không của họ sẽ đem lại :

1. Tăng trưởng lòng trung thành đối với thương hiệu.

2. Giành lấy khách hàng từ những đối thủ của họ.

3. Cá biệt hoá American khỏi United và những hãng hàng không khác.&

Chương trình Thành quả A có thể khoe khoang với 29 triệu thành viên trên khắp thế giới vào lúc đó. Nhưng điều mà các nhà quản lý không theo kịp là sự đáp trả của các đối thủ với cùng một loại hình. và họ cũng hông thể huỷ bỏ chương trình đã công bố.

Ngày nay, mọi hãng hàng không đều có chương trình ghi nhận các dậm bay của riêng họ. Aloha Airlines vớichương trình Aloha, Thai Airwways với chương trình Vương Lan v.v…

Các hãng hàng không dự kiến những việc này là để bán vé chứ không phải là cho không những vé hàng không của họ. Bất hạnh htya, các chương trình bay thường xuyên được dự kiến là một mỏ vàng của dịch vụ khách hàng lại đem đến những tác động không mong muốn :

- Giảm bớt nhu cầu mua ở một số tuyến bay.
- Giảm thiểu số lượng vé ở một số tuyến du lịch thông dụng. (như Hawaii…)
- Làm phiền lòng những khách hàng không thể ghi nhận đủ số dậm bay của họ.&

Leonard Berry, giáo viên về marketing và giám đốc chương trình nghiên cứu bán lẻ của đại học Texas A&M, đã gượng gạo kết luận về việc này : "Điều mà họ đã không tính đến là khác biệt hoá những

tuyến bay tài trợ cho những khách hàng bay thường xuyên sẽ ảnh hường đến giá thành và lợi nhuận. Khái niệm khách du hành thường xuyên dựa trên lợi ích của những khách hàng bay nhiều là một khái niệm quá dễ bắt chước."

Thuỷ triều đang lên

Khách hàng càng đòi hỏi hơn, càng khôn ngoan hơn thì các cấp độ marketing lại càng phải tăng thêm.

Ngày nay đến cả một tiệm bánh vòng địa phương cũng có chương trình người mua thường xuyên của nó. (Nửa tá bánh vòng mè ư ? Tôi sẽ đóng dấu lên cạc của bạn.)

Một đĩa CD không có tiếng, mua từ một địa chỉ trên mạng không có tiếng cũng được bảo đảm sẽ nhận lại tiền nếu không như ý. (Và họ tự hào với điều này.)

Có đúng lúc này là tuyệt vời để làm một khách hàng hay không ?

Nếu khách hàng dự kiến từ bạn quá nhiều và từ đó làm giảm giá trị những dịch vụ mà bạn đang cung cấp, điều này không đưa bạn đến bước đường cùng. Chúng chỉ giữ bạn ở lại với cuộc chơi.

Bạn hãy nhớ, mọi đối thủ của bạn luôn cố gắng chứng tỏ tình yêu của họ với khách hàng của bạn, quả thế.

Thần thoại

Việc được ghi nhận cao tại các cơ quan đo lường chất lượng hay thậm chí giành được giải thưởng về chất lượng từ những sự đo lường này cũng không bảo đảm cho bạn sự thành công. Những người giành được các giải thưởng loại này vẫn phải chứng kiến những giá trị cổ phiếu của họ bấp bênh, phát triển sản phẩm chậm trễ và tốn hàng đống tiền vào những công cuộc kinh doanh mới.

Thần thoại marketing của những năm 90 là đây, "phục vụ khách hàng" là tên cảu trò chơi mới này.

Có rất nhiều những nhà marketing vẫn đang sống trong thế giới của mộng tưởng. Họ tin tưởng vào một giấc mơ về một thị trường trinh nguyên. Đó là một niềm tin về việc marketing chỉ là một cuộc chơi tay đôi bao gồm chỉ có công ty của họ và người tiêu dùng. Trong giấc mơ này, một công ty phát triển một sản phẩm hay một dịch vụ được thiết kế ra để hấp dẫn các nhu cầu của người tiêu dùng và rồi sử dụng marketing để gặt hái những thành quả từ đó.

Nhưng khốn thay, ở đây hoàn toàn không có những thị trường được coi là trinh nguyên. Có một thực tế marketing là, một thị trường hàm chứa những người tiêu dùng được nắm giữ một cách mạnh mẽ hay yếu kém đang được nắm giữ bởi vô số đối thủ trực tiếp cũng như gián tiếp. Vì vậy, một chiến dịch marketing phải bao gồm cả việc gìn giữ lấy khách hàng cũng như phải cùng lúc lôi kéo khách hàng của các đối thủ cạnh tranh của bạn.

Đó là việc mà chỉ có sự khác biệt mới có thể làm cho bạn. Không phải chỉ là việc hiểu biết về khách hàng. Đó là về việc làm sao để khách hàng biết về bạn.

Sự hài lòng chống lại sự ràng buộc

Cần phải nhớ là : làm hài lòng khách hàng không phải là ràng buộc khách hàng.

Các nghiên cứu từ Viện Chất lượng Quốc tế cho thấy :

- Hơn bốn mươi phần trăm những khách hàng cho biết là hài lòng đã thay đổi nhà cung cấp của họ không chút ngại ngần. (quá nhiều chọn lựa, quá ít thời gian.)

- Tám mươi chín phần trăm những người đang sở hữu một chiếc xe của một hãng sản xuất nào đó đều nói là họ hoàn toàn hài lòng với chiếc xe của họ và sáu mươi bẩy phần trăm có ý định sẽ mua một chiếc xe khác cùng nhãn hiệu.
- Nhưng, không có tới hai mươi phần trăm làm như đã nói.&

Tất cả những con người đáng yêu được gọi là khách hàng này mà bạn đã bận rộn yêu chiều, họ có thể phản bội bạn bất cứ lúc nào cho dù bạn đã cố gắng đến bao nhiêu.

Hay xxem thử những gì đã xẩy ra cho Nordstrom, ông vua của ngành dịch vụ. Vào ngày 19 tháng tư, 1999, một mục báo trên tờ Business Week với tựa đề "Dịch vụ tuyệt vời chưa phải là đã đủ". Mục báo nói về những gì là mãi lực tuột dốc, lợi nhuận đáng buồn hay là cổ phần mất giá. Mục báo cho đó là kết quả từ việc mở rộng quá đáng của Nordstrom.

Nhưng ông William E. Nordstrom lại cho rằng : "Chúng tôi đã không theo kịp với những nhu cầu đổi thay của khách hàng."

Ông Bill ạ, ông đã bị phản bội.

Michael Porter vào cuộc

Ông ta có thể là một giáo sư danh tiếng của trường kinh doanh Havard của mọi thời, ông đã có biết bao nhiêu điều để nói về sự là khác biệt trong nhiều năm qua.

Trong một tuyển tập các tham luận được ấn hành gần đây của ông mang tên "Về sự Cạnh tranh", Michael Porter cuối cùng đã đặt chất lượng và niềm đam mê khách hàng trở lại đúng vị trí của chúng. Ông ta đã làm điều đó bằng cách vạch ra một đường phân biệt giữa hiệu quả hoạt động và vị thế chiến lược.

Hiệu quả hoạt động chỉ có nghĩa đơn giản là trình diễn cùng một hoạt động tốt hơn là đối thủ của mình đã trình diễn. Điều này có thể là một nguồn của những thành quả cạnh tranh ngắn hạn, nhưng trong cuộc đua đường dài nó là hoàn toàn vô nghĩa.

Khi các công ty đua tranh với nhau để tự khẳng định, Porter nhân xét, họ lại càng trở thành giống với nhau hơn.

Thay vì vậy, ông nói, các công ty cần phải vị thế hoá chính họ lại một cách khác biệt hẳn với cá đối thủ. Điều này có nghĩa là tìm ra một điểm khác biệt độc đáo và đầy ý nghĩa trong ngành nghề của họ.

"Hiệu quả hoạt động có nghĩa là các bạn chạy trong cùng một cuộc đua nhanh hơn, nhưng vị thế chiến lược có nghĩa là bạn chọn việc chạy trong một cuộc đua khác bởt vì đó là một cuộc đua mà bạn đã chọn dể tự mình chiến thắng"

Giáo sư Porter đã nhìn thấy vấn đề.

Điều có thể xẩy ra

Ngay từ đầu của chương này, chúng ta đã nói rằng việc định hướng vào khách hàng và chất lượng hiếm khi là một cách để tự là khác biệt.

Midwest Express Airlines là một trong những trường hợp hiếm hoi đó.

Họ là một hãng hàng không khu vực cực kỳ thành công đã thực sự tạo được việc định hướng vào khách hàng và dịch vụ là sự khác biệt của họ. Họ có cà phê miễn phí và báo chí các loại ở phi trường. Thịt nướng và tôm cho bữa tối. Người thực hiện dịch vụ thân mật. Chỗ ngồi luôn thoải mái.Và trên tất cả, tất cả những điều trên chủ yếu là dành cho những chỗ ngồi bình dân. Họ chú trọng vào những người đi lại thường xuyên theo đoàn thể là chính.

Điều đó đã đến ra sao

Chủ yếu là vị lợi nhuận, các hãng hàng không lớn ngày nay chỉ lo lắng phục vụ cho những chỗ ngồi hạng nhất là chính. Chính vì để có thể phục vụ tốt hơn nữa cho nhóm thiểu số này, ngành công nghiệp hàng không đã cố gắng lôi kéo những hành khách ở các hạng khác bằng mọi cách và làm cho những chỗ ngồi trên chuyến bay của họ trở thành chật chội, bất tiện.

Bất kể những điều này, họ vẫn nâng chi phí của những chỗ ngồi căn bản này lên đến hết mức có thể.

Tất cả những cách tính toán trên đã làm phiền lòng cho giới hành khách bình dân, và kết quả là những người này bỗng tự động rơi vào cái bẫy tình của Midwest với những chuyến bay trực tiếp của họ.

Vậy bài học về dịch vụ như là một yếu tố khác biệt trong câu chuyện này là : Quả thật bạn có thể áp dụng chiến lược này. Nhưng chỉ khi mà các đối thủ của bạn đủ khờ khạo để yên cho bạn thực hiện điều này.

CHƯƠNG 5 SÁNG TẠO KHÔNG PHẢI LÀ MỘT Ý TƯỞNG ĐỂ LÀ KHÁC BIỆT

Trong cuốn "tính sáng tạo trong marketing", Rosser Reeves đã cực lực chỉ trích những gì mà ông coi như những quảng cáo tầm thường và không hiệu quả. Những khái niệm kiểu như "giầu hương caramel thật", "Vị tốt nhất từng có" hay "êm ái cực kỳ" đã làm cho những câu chữ của ông đầy giận dữ.

Tuy không đạt đến những tiêu chuẩn để bán hàng của Reeves nhưng ít nhất chúng cũng là một cố gắng để bán. Thiên hạ sẽ đáp ứng với các quảng cáo ngày nay ra sao đây nếu chúng không cố công để bán một cái gì đó. Hãy xem thử mọt số khái niệm đang lấp đầy các tạp chí hiện nay : "Bắt đầu một cái gì." "Thực tâm chào đón." "Thay đổi thế giới với sự quan tâm" "Các bạn điều khiển chúng tôi." "Mở rộng mọi khả năng."

==Cái bẫy của sự sáng tạo

Sự bốc nổ đã được thế chỗ bởi những gì mù mờ. Vô số những quảng cáo ngày nay đã quá sáng tạo hay trình diễn đến mức khó lòng mà nói rõ về cái mà họ muốn quảng cáo.

Hãy xem thử một quảng cáo nguyên trang của J.P. Morgan, một trong những công ty tài chánh hàng đầu thế giới.

Quảng cáo này không có câu chủ đề, chỉ có hình một mặt người đang nhìn ra từ trang báo và một văn bản viết : "Tôi chưa bao giờ

được sắp xếp để tốt hơn khi đã đạt được cái tốt nhất. Tôi không còn chút ham thích nào khi đã hài lòng. Tôi không bao giờ nghe sai khi đã thấu hiểu. Tôi làm nản lòng những người nghi ngại. Tôi là khó khăn khi cần thiết. Tôi là dễ dàng khi đối mặt với sự hoàn hảo. Tôi làm việc cho J.P. Morgan."

Điều gì làm cho J.P. Morgan khác biệt

Đó là những suy nghĩ đẹp. một văn bản đẹp. Nhưng J.P. Morgan đang cố thuyết phục những độc giả của tạp chí Fortune về cái gì ? Rằng họ là một công ty ấn hành những thông điệp ấn tượng của nhân viên của họ ? Rằng nhân viên của họ cố gắng nhiều hơn ? Không đâu. Hơn nữa chúng ta không bao giờ tin tưởng để giao phó tiền bạc của chúng ta cho bất cứ một nhân viên xa lạ nào cả, chúng ta chỉ giao tìa sản của chúng ta cho một công ty tầm cỡ và thành công.

Cái làm cho J.P. Morgan khác biệt không là gì ngoài một sự mù mờ, không rõ ràng. Đó là việc họ thừa hưởng một gia tài 150 năm phục vụ cho những tổ chức, những chính quyền quan trọng và những gia đình giầu có. J.P. Morgan đã phục vụ cho những công ty như General Eletric, AT&T trong những ngày non trẻ của họ. Họ đã cung cấp tiền cho Pháp và Anh trong hai cuộc chiến tranh thế giới. Họ đã cho Mêhico cũng như Liên bang Nga mượn những số tiền hàng tỷ đô la.

Cái mà lẽ ra họ nên nói đến là những khả năng chuyên biệt của họ trong gia tài 150 năm của họ, như ông J.P. Morgan đã bắt đầu : "Tạo ra sự thịnh vượng trong suốt 150 năm."

Vô lý mà các khách hàng lại không muốn một cái gì đã từng tạo ra sự thịnh vượng trong suốt một thời gian dài.

Cuộc tranh luận trong ngành

Sự mù mờ này đã trở nên tệ hại khi Advertising Age nói đến một thực tế là một số những nhà điều hành cao cấp của các công ty đã nhận được thư từ những chủ cổ phần của công ty mình phàn nàn về việc tính công bằng của các chủ cổ phiếu bị coi thường khi các quảng cáo không cố gắng thúc đẩy người xem mua hàng hoá của công ty.

Tổng biên tập Rance Crain của tờ Advertising Age đang ở trong một cuộc chiến chống lại những quảng cáo không hiệu quả và mù mờ được núp bóng dưới chiêu bài sáng tạo. Quan điểm của ông, một quan điểm tốt, là chính vì nhu cầu của các nhà điều hành cao cấp về những quảng cáo giá thành thấp là lý do đã tạo ra những quảng cáo trên.

Trước đây các nhà điều hành cao cấp thường cho rằng ngân quỹ quảng cáo của họ lãng phí đến 50%. Và bây giờ, với chi phí giảm đi một nữa họ cho là không còn bị lãng phí nữa. (!)

Không có gì đáng ngạc nhiên khi một nghiên cứu được thực hiện bởi Liên đoàn Quảng cáo Mỹ cho thấy sự hỗ trợ từ quảng cáo là một công cụ giúp cho các công ty phát triển.

Khi các nhà điều hành được hỏi họ có hài lòng với những nỗ lực quảng cáo của công ty của họ hay không, chỉ có 6,8% cho rằng họ hoàn toàn hài lòng.

Cuộc chống trả của "Sáng tạo"

Điều đã đẩy ngành công nghiệp quảng cáo đến bên bờ vực là niềm tin của nhiều người cho rằng quảng cáo đã mất đi tính hiệu quả của nó trong một thời đại của hoài nghi và truyền thông quá độ.

Những người biện hộ cho các quảng cáo nghệ thuật chỉ ra một thời của những năm 60 khi mà quảng cáo đã tạo nên những thay đổi to lớn. Đó là một thời mà yếu tố của "tính tương tự" đang trở nên quan trọng. Trước thời gian đó, bạn nói với một số người là dược liệu này có thể làm giảm đau đầu và dược liệu đó nhanh chóng đạt được kết quả. Đó là thực tế và bán hàng. Quan điểm của họ là nếu một món hàng quá khó bán, thông điệp quảng cáo đó không chỉ không được ưa chuộng mà còn sẽ bị lãng quên.

Đó là lý do mà họ đã làm ra những quảng cáo đầy cảm tính -loại quảng cáo tạo ra một quan hệ với người tiêu dùng.

Shelly Lazarus, bà chủ tịch Hiệp hội các nhà Quảng cáo Mỹ đã nói với các đồng sự của bà trong buổi họp hàng năm lần thứ tám mươi mốt vào năm 1999. Bà thúc đẩy các thành viên của bà chào đón cái điều không thể dự đoán và không theo truyền thống - đối mặt trực tiếp với sự cạnh tranh từ những người tương tự như những nhà tư vấn quản trị, những người đã lấn lướt vai trò của các công ty quảng cáo truyền thống trong truyền thông marketing.

"Đôi khi những người bạn tư vấn quản trị của chúng ta dường như bị hạ nhục vì những gì phi luận lý và phi thực tế. Các bạn có nhận thấy điều này không ?" Bà Lazarus đã nói như vậy.

Để phân biệt, bà nói thêm : "Chúng ta lao vào lãnh vực này bởi vì những người tiêu dùng thường là phi luận lý và phi thực tế, họ bị tác động bởi những giá trị cảm tính luôn thay đổi và thường vượt quá ranh giới thực tế."

Bóng ma của Bill Bernbach

Nếu bạn muốn thách thức với suy nghĩ này, nhiều người sẽ nhắc nhở bạn với bóng ma của Bill Bernbach, một nhà quảng cáo lừng

danh đã khởi xướng có thể nói là một cuộc cách mạng quảng cáo trong những năm sáu mươi.

Họ sẽ chỉ ra những việc làm của ông này như là một khởi đầu của cuộc cách mạng sáng tạo. Bất hạnh thay, như với phần lớn các cuộc cách mạng, cuộc cách mạng rồi cũng tàn lụi đi và trở thành sai lầm cùng với năm tháng.

Những nỗ lực của Bill Bernbach cũng như của Rosser Reeves thực ra không hề tách biệt. Chỉ có phong cách của họ là khác nhau. Bernbach tìm ra những ý tưởng bán hàng mạnh mẽ và rồi đơn giả trình bầy chúng bằng một ngôn ngữ đời thường và không làm cho sản phẩm trở thành quá xa lạ. Ông chỉ đơn giản giới thiệu thêm tính thực tế vào quảng cáo.

Sự khác biệt sáng tạo

Ngày nay nếu bạn nhìn vào những quảng cáo của Bernbach, bạn sẽ tìm thấy ở đó là những chiến lược rõ ràng được trình bầy đơn giản và hết sức thực tế.

"Nghĩ nhỏ" cho Volkwagen là một cách tuyệt vời để cá biệt hoá con "bọ cánh cứng" ra khỏi những thứ khác nặng nề và hào nhoáng mà Detroit đem lại cho công chúng.

"Bởi chúng tôi chỉ là số hai, chúng tôi nỗ lực hơn" cho Avis là một cách trung thực để khác biệt hoá Avis khỏi Hertz và những công ty cho mướn xe khác.

"Bạn không cần phải là người Do Thái để có thể thích thú với bánh mì bột rye của Do Thái." Một cách vị thế hoá thẳng thắn rằng bánh mì rye là bánh mì tuyệt vời cho mọi người.

Phải, lúc này là một thời đại mà quảng cáo không còn đạt hiệu quả như nó đã từng trước kia. Phải, lúc này là một thời đại có qua

nhiều sản phẩm phải chia với nhau cùng một loại khách hàng. Nhưng nếu Bernbach vẫn còn trong công cuộc kinh doanh của ông, ông sẽ viết ra những quảng cáo ấm áp, nhân bản và trên hết cả với một chiến lược đúng và phù hợp.

Bóng ma của Joe Green

Một ý tưởng mà bạn nghe có vẻ phù hợp với ngày nay là dùng cảm xúc để là khác biệt. Hết chương trình này đến chương trình khác với những cảnh quay đầy cảm xúc về những người đang hôn nhau, yêu thương nhau, những người thực sự là người. Các sản phẩm chỉ đóng vai trò phụ trong những cảnh đầy con người này.

Nếu bạn thắc mắc về cách tiếp cận này, nhiều người sẽ chỉ ra cho bạn một quảng cáo nổi tiếng của Cocacola với cầu thủ khổng lồ Joe Greene đang cùng uống một lon Coke với một cậu bé bẩy tuổi. Đó là một quảng cáo nhắm thẳng đến trái tim và được nhiều người yêu thích. Bất hạnh thay, Cocacola không hề bán được bao nhiêu nước ngọt với những khung hình tuyệt vời đó. (Trong cùng thời gian đó, Pepsi với ý tưởng khác biệt hoá "Sự lựa chọn của thế hệ mới" đã tạo được thành quả lớn lao.)

Nhưng đó chỉ là một thực tế chóng qua của những người yêu thích cảm xúc trong kinh doanh. Hãy ghi nhận điều này, nhưng trên một căn bản khoa học chứ không trên một căn bản xúc cảm.

Cảm xúc và chọn lựa

Để có thể rạch ròi, ngã ngũ về cuộc tranh luận này, chúng cần đến với thế giới của phân tâm học để xác định xem cảm xúc và lý trí được hình dung ra sao trong khả năng chọn lựa của chúng ta.

Quả là phức tạp để có thể trả lời câu hỏi tại sao con người lại là loài sinh vật xúc cảm nhất trong mọi loài sinh vật trên trái đất này.

Richard và Bernice Lazarus, hai giảng viên về phân tâm học tại đại học California đã nói đến vô số thần thoại về cảm xúc trong cuốn sách mang tên "Đam mê và lý trí" của hai người. Cuôn sách nói rằng cảm xúc là phi lý trí và không dựa vào suy nghĩ cũng như lý luận. Quan điểm của họ là : Cảm xúc và thông minh đồng hành với nhau. (Quá đủ cho bà Shelly Lazarus)

Họ còn nói đến một điểm quan trọng khác nữa là cảm xúc luôn dựa chắc vào lý trí. Quan điểm của họ là cảm xúc phát xuất từ một sự đánh giá mang ý nghĩa cá nhân. Không có ý nghĩa, không có sự đánh giá -không có cảm xúc.

Điều này có ý nghĩa là nếu một quảng cáo chỉ trình bầy có cảm xúc mà bỏ qua một lý do để mua, cảm xúc đó không chỉ là lãng phí tiền quảng cáo. Nó thiếu sự định giá trong quảng cáo đó. (Quá đủ cho Joe Greene)

Một nhà tâm lý khác, tiến sĩ Carol Moog, nói rõ : "Hành vi cảm xúc đơn thuần, nói chung chỉ xẩy ra với những trẻ nhỏ hay những người lớn mà nhận thức bị hư hỏng. Những thuộc tính được suy xét một cách lý tính hay được đánh giá một cách thực tế, dù ở mức độ nào, cùng góp phần trong mọi chọn lựa, mọi điểm của sự khác biệt bất kể đến những thứ như cảm xúc, lòng trung thành hay những thực thể kích động của sản phẩm."

Nói cách khác chúng ta cần phải đêm đến cho con người một lý do để mua sản phẩm của chúng ta.

Sergio nhập cuộc

Sergio Zyman, một bậc thầy marketing của Cocacola trước đây, nay là một nhà tư vấn tự do cho những công ty đang cần tìm ra cho mình một chiến lược lược kinh doanh. Thật là bất ngờ khi ông ta

bỗng nhiên lại trở thành giống chư chúng ta. Ông nói, các chương trình marketing của các công ty nên quan tâm đến việc làm sao bán được sản phẩm hơn là đến những tiếng kính coong không lợi ích hay những gì hào nhoáng vô tác dụng.

Với những ai chưa được biết bao nhiêu về những thành quả đáng nể của người đàn ông này, xin cho các bạn biết ông ta là người đã xây dựng các chương trình marketing danh tiếng như New Coke hay cái mà chúng ta gọi là Edsel ở Atlanta. Ông ta có mặt ở đó khi ý tưởng khác biệt tuyệt vời của Coke, "thứ thật" (the real thing), bị loại bỏ vì một số các câu chủ đề vô nghĩa khác.

Ông ta cũng dự phần khi Coke rời bỏ Holliwood để có được những quảng cáo sáng tạo tuyệt vời nhưng không để bán hàng khi ít nhất là bạn chấp nhận rằng gấu bắc cực cũng uống Coke là một ý tưởng khác biệt hoá. (Loại cola mà gấu bắc cực ưa thích)

Sergio Zyman nói rằng "quảng cáo được dự kiến để trao đi những tiện ích và những khác biệt của một thương hiệu." (Attaboy, Sergio) Và marketing là "một môn học, một khoa học để vị thế hoá sản phẩm của bạn trong ý nghĩa tương quan với các đối thủ của bạn."

Từ những ý tưởng này, ông đã nói là các công ty quảng cáo "đi bán rao cái ý tưởng là quảng cáo là một nghệ thuật trong khi quảng cáo không phải là như vậy." (vậy sao ông đã mua mua hàng lô những ý tưởng nghệ thuật như vậy cho Coke)

Chúng ta cảm thấy hạnh phúc khi nhìn nhận rằng Zyman đã có một nửa cuộc đời sau hoàn toàn thay đổi. Đáng buồn là những suy nghĩ này đã không đến sớm hơn với ông, trong nửa cuộc đời trước, để ông có thể tiết kiệm hàng đống tiền bạc cho Coke.

Thông tin, không phải là quảng cáo

Trong khi lúc này Zyman đã nhận ra điều đó, rất nhiều người trong lãnh vực quảng cáo vẫn không chịu hiểu rằng công việc của họ là giới thiệu những thông tin quan trọng về sản phẩm và một lý do là tại sao mà người ta nên mua chúng. Những thông tin này nên được nhìn đừng quá giống với một quảng cáo.

Đầu óc của chúng ta bị giới hạn ở mức độ bao nhiêu thông tin mà nó có thể thu nhận và lưu trữ. (sẽ nói đến nhiều hơn về việc này ở chương 9)

Một cách để vượt qua cái giới hạn tự nhiên trong việc thu nhận và lưu trữ thông tin mới này của trí óc là làm việc cật lực để giới thiệu thông điệp của bạn như một thứ gì đó mới và quan trọng.

Có quá nhiều quảng cáo cố gắng để là trình diễn, để là khôn ngoan. Trong khi nỗ lực để đạt được những điều này họ lại thường bỏ qua cái yếu tố mới trong cốt truyện quảng cáo của họ.

Những nghiên cứu thăm dò của Starch có thể dẫn chứng rằng các câu chủ đề có chứa đựng yếu tố mới đều hấp dẫn người đọc tốt hơn là những câu chủ đề thiếu yếu tố đó. Bất hạnh thay, hầu hết những người sáng tạo đều nhìn hướng suy nghĩ này như những thứ gì cũ kỹ.

Nếu thiên hạ nghĩ rằng bạn có một thông điệp quan trọng để truyền đạt, họ sẽ mở lòng, mở trí ra và đủ kiên nhẫn mà lắng nghe những gì mà bạn nói.

Trong những chương tới, chúng tối sẽ vẽ ra nhiều cách thức khác nhau mà bạn có thể dùng để khác biệt hoá sản phẩm của bạn hay công ty của bạn.. Trong mỗi một trường hợp, phương thức được giới thiệu trình bầy những yếu tố mới trong một sản phẩm. Cho dù nó

có giới thiệu một thuộc tính, một thuật lãnh đạo, một điều thừa hưởng, một điều được ưa chuộng hay một hình thức tiếp cận nỗ lực và thật nào khác thì tát cả cũng giới thiệu những thông tin quan trọng sẽ hỗ trợ bạn trong việc giải quyết vấn đề của sự chọn lựa.

Cái bẫy ở đây là không nên chôn vùi những thông tin này trong cái mà người ta cho là tính sáng tạo.

CHƯƠNG 6 GIÁ HIẾM KHI LÀ MỘT Ý TƯỞNG KHÁC BIỆT

Giá thường là kẻ thù của sự khác biệt hoá.

Theo định nghĩa, là khác biệt nên có một giá trị nào đó. Đó là lý do để phải trả thêm một chút - hay ít nhất là cũng bằng - để có được một sản phẩm hay một dịch vụ này thay vì một sản phẩm hay một dịch vụ khác.

Nhưng một khi giá trở thành điểm trọng tâm của một thông điệp hay các hoạt động marketing của một công ty, bạn đang chôn vùi những cơ may để có thể được nhận biết như là đặc biệt. Việc của bạn đang là làm cho giá trở thành lý do chính để chọn lấy sản phẩm, dịch vụ của bạn thay vì của các đối thủ cạnh tranh. Đó là một cách kinh doanh không hề lành mạnh để noi theo.

Rất ít công ty được hài lòng với phương cách tiếp cận này chỉ vì một lý do đơn giản, mọi đối thủ của họ đều có sẵn một cây viết chì trong tay và họ có thể dùng nó để điều chỉnh giá của họ lại bất cứ khi nào mà họ muốn. Và đó chính là thành quả mà bạn thường đạt được nếu áp dụng phương cách tiếp cận giá này.

Như Michael Porter đã nói, cắt giảm giá thành thường là một việc làm điên rồ một khi các đối thủ cũng có thể làm y như bạn.

Trường hợp của những củ cà rốt rẻ hơn

Để hỗ trợ cho ý kiến của Porter, xin kể cho các bạn nghe về trường hợp của một công ty đang thành lập với một hệ thống đóng gói đặc biệt cho các củ cà rốt nhỏ. Chính nhờ hệ thống đõng gói này mà họ có thể có được giá thành thấp hơn nhiều và có thể cạnh tranh giành thị phần với hai công ty cung cấp lớn có sẵn trên thị trường.

Để có dược chỗ đứng trên các kệ hàng, họ không thâm nhập thị trường với các củ cà rốt chất lượng hơn mà với giá cả rẻ hơn. Việc này buộc hai công ty lớn kia phải hạ giá theo và điều này chỉ thúc đẩy công ty mới nọ hạ giá thấp hơn nữa. Một lần nữa, hai công ty lớn kia lại tiếp tục hạ giá.

Khi một thành viên đặt ra câu hỏi, điều gì sẽ xẩy ra với chiến lược cạnh tranh giá kiểu này. Ban quản trị đã dự đoán rằng hai công ty lớn kia sẽ không thể tiếp tục hạ giá vì điều đó là bất hợp lý, họ sẽ lỗ vì công nghệ đóng gói cổ lỗ của họ.

Thành viên này đã gọi cho chúng tôi và hỏi về dự đoán này. Chúng tôi đã cho ông ta biết việc hạ giá tiếp tục để cạnh tranh đối với hai công ty lớn kia là hoàn toàn hợp lý. Tại sao hai công ty lớn đang chiếm lĩnh thị trường lại có thể để yên cho một công ty mới những thuận lợi để giành lấy thị phần ?

Vào lần họp tiếp theo, hội đồng quản trị của công ty mới này đồng lòng bán lại công nghệ đóng gói mới đó cho một trong hai công ty lớn kia với một số lời đáng hài lòng. Mọi người trong cuộc đều hài lòng và một lần nữa, một chiến lược cạnh tranh giá lại chứng tỏ sự không hiệu quả của nó.

Xây dựng một lợi thế giá

Chúng tôi không nói là xem một chiến lược giá như một yếu tố để khác biệt hoá là không thể, nó chỉ khó mà thôi.

Hãng hàng không Southwest đã từng sử dụng giá thấp làm một yếu tố để khác biệt hoá. Nhưng họ làm điều này bằng cách, như lời của điều hành trưởng Herb Kelleher "là khác biệt".

Bằng cách chỉ sử dụng một loại máy bay duy nhất họ giảm được chi phí huấn luyện và bảo dưỡng. Bằng cách không cung cấp các loại ghế ngồi tiên tiến, họ loại bỏ được chi phí cho hệ thống dự phòng đắt giá. Không phục vụ bữa ăn, họ loại bỏ được chi phí và thời gian. Dùng các sân bay nhỏ và rẻ tiền hơn thay vì các sân bay khổng lồ đắt giá, họ cắt giảm được chi phí.

Bằng cách là khác biệt, Southwest đã tạo thành một hệ thống giá rẻ nhất trên từng dặm bay hơn bất cứ một hãng hàng không nào khác. Để tránh không bị coi là những chiếc xe đò bay, họ đã làm việc hết mình để làm cho các chuyến bay của họ vui thú hơn. (Diễn những màn hài kịch đứng trong chuyến bay.)

Southwest đã tự khác biệt hoá như một hãng hàng không giá rẻ. Và họ đã trở thành đủ lớn để không thể bị loại bỏ khỏi cuộc chơi bởi các hãng hàng không lớn hơn. Nhiều hãng hàng không khác đã làm theo cách của Southwest, và phần lớn đã thất bại.

Thành công của Wal-Mart

Một ai đó có thể cho rằng chiến lược giá thấp hàng ngày là hiệu quả cho hệ thống siêu thị Wal-Mart trong ngành kinh doanh tạp phẩm. Cũng như Southwest, họ có khả năng làm cho giá thấp trở nên một ý tưởng khác biệt hoá đầy ý nghĩa. Nhưng hãy xét xem họ đã làm thế nào để đạt thành quả đó.

Trước hết, họ bắt đầu những nỗ lực của họ ở những thành phố nhỏ, nơi mà họ chỉ phải cạnh tranh với các tiệm tạp hoá nhỏ trong vùng. Áp lực cạnh tranh là hết sức nhỏ bé. Sau đó họ mới bắt đầu

xây dựng công nghệ của họ cùng lúc với việc khai trương các cửa hàng mới. Và khi bắt đầu lớn mạnh họ mới thêm nỗ lực cung cấp vào kho vũ khí của họ. Và khi bước vào những khu vực khó khăn có mặt những siêu thị lớn như KMart, Target hay Costco họ mới dùng đễn cấu trúc lợi khí giá thấp của họ.

Cách tiếp cận của Dell

Hãng vi tính Dell đã dùng giá như một vũ khí đề giành lấy phần bánh có thể trong thị trường máy vi tính. Với hơn 18 tỷ đô la doanh thu, họ đang cạnh tranh với Compaq vị trí dẫn đẩu trong thị trường hiện nay.

Cách tiếp cận duy nhất của họ là bỏ qua người bán lể để cung cấp thẳng cho người tiêu dùng với một giá thấp hơn. Họ tấn công Compaq và IBM với những quảng cáo so sánh bằng hình của hai loại máy tính để cạnh nhau. Dell với dòng chữ "Giá của sự sang trọng" và giá dán trên màn hình là 3.899 đô la, bên cạnh là một máy Compaq với dòng chữ "Giá của mặt trăng" với giá dán trên màn hình là 7.699 đô la.

Compaq đã đâm đơn kiện về việc này nhưng không thể loại bỏ được hệ thống phân phối quá tốn phí của mình. Và kết quả là thị phần của Dell càng ngày càng lớn.

Mỉa mai thay, trong khi giá là vũ khí cạnh tranh chính của họ, công cuộc kinh doanh của Dell ngày nay đã thay đổi rất lớn. Họ không còn dựa vào những quảng cáo so sánh snả phẩm và giá nữa. Ngày nay việc kinh doanh của Dell dựa vào những mối quan hệ với tổ chức lớn đặt hàng qua các đại diện được chỉ định của Dell và qua thương mại điện tử.

Cách tiếp cận của Charles Schwab

Cũng vậy với Charles Schwab, công ty môi giới có giảm giá đầu tiên trong thị trường. Chính phương cách tiếp cận giá của họ đã mở lối vào thị trường cho họ trước những công ty môi giới trọn gói có sẵn. Nhưng chính điều này cũng mở lối cho cả một đội quân môi giới có giảm giá khác bước vào thị trường và nhanh chóng được tiếp bước bằng một đội quân những nhà môi giới giá rẻ xuất hiện.

Cũng giống như Dell, Charles Schwab cũng tiến đến một vùng kinh doanh cao hơn với vô số những dịch vụ kèm theo. Trong khi họ vẫn luôn là một nhà môi giới có giảm giá nếu bạn chỉ nhìn họ trên các quảng cáo nhưng càng lúc họ lại càng giống với Merrill Lynch (nhà môi giới dịch vụ trọn gói hàng đầu) còn hơn là chính Merrill Lynch nữa.

Thực tế từ Dell và Charles Schwab cho thấy, bạn có thể bắt đầu bằng giá nhưng nếu không có môt lợi thế trong cung cách hoạt động bạn sẽ không thể đạt được chỗ đứng cần có. Bạn phải luôn chuyển động đi lên trong từng bước kinh doanh một.

Đi vòng qua giá

Những người dẫn đầu thị trường luôn bị tấn công bằng giá. Điều này xẩy ra như một quy luật tự nhiên. Vậy bạn phải làm gì ? Bạn có thể nào thích ứng với tất cả những hoạt động được tiến hành để chống lại bạn ?

Có những phương cách để đi vòng qua một cuộc tấn công giá cả.

1. Có cái gì đó đặc biệt. Người dẫn đầu thị trường có thể đến với các khách hàng lớn của mình với một cung cấp đặc biệt. Nike đã cung cấp cho Foot Locker đôi giầy chạy Tuned Air giá 130 đô mà họ đã đặc biệt làm dành cho những nhà bán lẻ lớn. Mọi chuyện hoàn toàn tốt đẹp. Foot Locker đặt hanhgf hơn một triệu đôi và dự kiến sẽ

bán ra với tổng doanh thu hai trăm triệu đô la. Tương tự như họ đã làm được với đôi giầy Air Jordan.

2. Tạo ra sự lẫn lộn. Trong một vài ngành công nghiệp, việc định giá là hết sức phức tạp. Như trong trường hợp tỷ lệ giá cược điện thoại. Vài năm trước đây, MCI tung ra chương trình giảm giá Bạn hữu & Gia đình. Chương trình này giảm giá cho mọi cuộc điện thoại của bạn đến với một số thân hữu và gia đình cũng như ngược lại. Tất cả những gì bạn phải làm chỉ là đăng ký tên và số điện thoại của những người đó vào danh sách. Trong một thời gian, AT&T không làm gì để đối phó với chương trình giảm giá này. Nhưng dần dà rồi thị phần của MCI tăng trưởng một cách đáng lo ngại. AT&T bắt buộc phải thoát ra khỏi giấc ngủ của mình và tung ra "bài toán MCI". Chương trình quảng cáo gây hấn này cho thấy tỷ lệ giảm giá 20% của MCI qua một vài tính toán khác nữa chỉ còn lại thực sự là 6% và tính đến từng xu một trên mỗi cuộc điện thoại. Trong khi cuộc tranh cãi nổ ra, tất cả những gì thực sự xẩy ra là thị trường bắt đầu lẫn lộn giữa những gì thực sự được giảm giá và những gì thực sự không. Những chương trình giảm giá khác của Sprint và các nhà cung cấp điện thoại mới khác càng làm tăng thêm sự hồ nghi và lẫn lộn này. Ai sẽ thắng trong khi thị trường bị mù mờ như vậy ? Bạn có thể đoán được kết quả : người dẫn đầu. Người ta sẽ hình dung trong đầu, "Tại sao phải phiền phức ? Hãy cứ ở yên với AT&T."

3. Gây ra tranh luận. Một chiến lược tốt khác trong cuộc chiến giá cả là giới thiệu một khái niệm về tổng chi phí so với chi phí ban đầu. Trong một số chủng loại hàng hoá, chi phí phát sinh thêm sau khi mua một sản phẩm là có thật. Nếu sản phẩm của bạn có thể được sử dụng bền bỉ sau khi mua, bạn có thể tạo ra một cuộc tranh luận về

giá trị lâu dài. Biến tấu chính của cuộc đối chọi này chính là tính lâu dài. Là một sản phẩm đắt giá, như là Mercedes chẳng hạn, có thể có một giá bán cao nhưng dùng được lâu bền hơn những loại xe bình thường khác. Đây là một chiến lược tốt để giúp người tiêu dùng thoát khỏi những cú sốc về giá. Chiến lược tương tự có thể áp dụng để bán những loại giường ngủ đắt tiền như Duxiana có giá đến 3.000 đô hay hơn nữa. Ý tưởng chính là, bạn dùng đến giường nhiều hơn là chiếc xe đắt tiền của bạn. Trên thực tế chúng ta dùng đến 40% thời gian sống của chúng ta trên giường ngủ. Vậy tại sao lại tằn tiện với việc này ?

Đôi lời về các hoạt động hỗ trợ quảng cáo (Promotion)

Cuối cùng, những hoạt động hỗ trợ cho giá có làm được gì hơn cho một thương hiệu ? Những nghiên cứu thăm dò trên thế giới cho thấy mãi lực lại bình thường trở lại như trước khi có cuộc hoạt động hỗ trợ giá ngắn hạn. Cuộc hoạt động hỗ trợ chỉ hiện hữu trong khi nó tồn tại. Điều này đã đựoc dự đoán từ lâu nhưng chỉ mới đây nó mới được thực sự thực nghiệm một cách có hệ thống. Niềm hy vọng của các ban điều hành chương trình hoạt động hỗ trợ là chúng sẽ có được những tác động sau đó, ít nhất là cho các trường hợp của họ.

Điều này bây giờ đã được biết là chúng không như vậy. Tại sao ? Một sản phẩm có kèm theo các hoạt động hỗ trợ như khuyến mãi chẳng hạn chỉ được mua bởi những khách hàng lâu dài thương hiệu đó. Các bằng chứng cho thấy người ta hiếm khi mua một thương hiệu không quen thuộc chỉ vì một cuộc giảm giá dù là dưới bất cứ hình thức nào. Họ chỉ đơn giản mua vì không phải chi phí nhiều như là họ thường phải trả khi một thương hiệu quen thuộc có cuộc bán giảm giá ngắn hạn.

Đó là lý do tại sao mà không có được những ảnh hưởng sau đó trên mãi lực. Các thương hiệu có hoạt động hỗ trợ giá không thể trông mong vào các khách hàng mới, những người mua sản phẩm đó lần đầu tiên trong đợt hoạt động hỗ trợ, bởi hầu như không có những khách hàng mới như vậy. Điều đáng nói hơn, một cuộc hoạt động hỗ trợ ngắn hạn tương tự chỉ đạt đến một ít khách hàng sẵn có của thương hiệu đó, khoảng 10 đến 20%. Và các hoạt động hỗ trợ này là hết sức tốn phí và còn ảnh hưởng đến sản xuất và hệ thống cung cấp, phân phối.

Không có những tác động dài hạn

Các hoạt động hỗ trợ dường như không để lại chút ghi nhận nào. ("Thương hiệu nào đã có cuộc giảm giá 20% cách đây 6 tháng ?") Người tiêu dùng dường như chấp nhận rằng giá có đôi lúc được cắt giảm (ngay cả đối với một chiếc BMW hay một chỗ ngồi ngoại hạng trên máy bay).

Các cuộc hoạt động hỗ trợ lớn bây giờ vẫn xẩy ra ngay cả khi ban điều hành tìm mọi cách để chặn lại việc bán giảm giá từ các người bán hàng của họ. (Đó là cách duy nhất để chúng tôi có thể cố định được giá bán, thưa quý ông.) Tự thân các ban điều hành marketing ngày nay cũng cắt giảm giá và ngay cả còn tự hào về việc này. Dù sao thì các cuộc hoạt động hỗ trợ cũng chỉ đến kết quả thua lỗ, vậy mà càng lúc lại càng có nhiều thêm các hoạt động này. Cuộc hoạt động hỗ trợ càng lớn, thua lỗ càng lớn. Vậy tại sao lại có quá nhiều người bỏ tiền vào các hoạt động này ? Các nhà điều hành cao cấp vẫn muốn cắt giảm chi phí của các hoạt động hỗ trợ này nhưng họ thường không biết phải làm sao. Ngoại trừ khi có một nhà điều

hành vô danh dám nói, "Tất cả những gì cần thiết là phải can trường."

Những hấp dẫn của các hoạt động hỗ trợ

Chắc chắn là có một số việc mà các hoạt động hỗ trợ ngắn hạn hoàn toàn có thể hoàn tất. Sau đây là danh sách của một số thành quả thông thường vẫn được biết đến :

- Dọn sạch kho (cho sản phẩm đi).
- Hỗ trợ mục tiêu mãi lực (ở giá thành).
- Chặn đứng việc mất không gian bầy hàng (cho đến khi có hoạt động mới).
- Giành thêm không gian bầy hàng (ngắn hạn).
- Thoả mãn mục tiêu thương mãi (ngắn hạn).
- Để theo kịp sự cạnh tranh (họ vừa mới làm tuần rồi).
- Có một cái gì đó để làm (thay vì phải tìm đến hãng quảng cáo).

David Ogilvy với giá

David Ogilvy, một huyền thoại bên cạnh những người tương tự như Rosser Reeves hay Bill Bernbach, có một vài lời để nói về việc thoả thuận và giá cả. Những lời nói là hoàn toàn đáng để nhắc lại :

Bất cứ một tay khùng nào cũng có thể thoả hiệp, nhưng cần phải là một thiên tài, với lòng trung thực và kiền trì mới có thể tạo nên một thương hiệu.

Những tưởng thưởng tài chánh không đến từ những đồng tiền giành được từ thị phần mà đến từ cách mà họ làm. Khi Philip Morris mua General Foods với giá năm tỷ đô la là họ mua những thương hiệu chứ không phải những thị phần.

Trước đây đã có một thương hiệu cà phê nổi tiếng tên là Chase & Sandborn. Rồi họ bắt đầu thoả hiệp. Họ trở thành nghiện với việc bán hàng giảm giá. Và ngày hôm nay Chase & Sandborn đâu rồi ? Đã chết hẳn hoàn toàn.

Những doanh nghiệp dùng quảng cáo để xây dựng một hình ảnh hứa hẹn, một tính cách mạnh và rõ cho thương hiêu của họ, là những người sẽ giành được phàn chia lớn nhất của thị trường với lợi nhuận tốt nhất.

Đã đến lúc phải gióng lên một hồi chuông báo động để cảnh báo về những gì sẽ xẩy ra cho một thương hiệu một khi họ tiêu phí quá nhiều vào việc thoả hiệp với thị trường đến mức không còn gì để dành cho quảng cáo.

Các cuộc thoả hiệp với thị trường không dựng xây được kiểu hình ảnh không thể tàn phá, điều duy nhất có thể làm cho thương hiệu trở thành một phần của sản phẩm trong đời sống người Mỹ.

(Thoả hiệp với thị trường = Hoạt động hỗ trợ quảng cáo và khuyến mãi)

Như bạn có thể tự nhân xét, David Ogilvy cũng tin tưởng vào việc là khác biệt.

Một giá thấp ở Siberia

Điều này có thể gây sốc cho bạn, nhưng Coke và Pepsi đã thực sự bị bầm dập vì một công ty nước ngọt địa phương tên Crazy Cola ở Krasnoyark, Nga. AC Nielsen, chủ sản xuất loại nước ngọt này giành được 48% thị phần của các loại nước Cola.

Lý do ở đây là giá. Ở một tiêm tạp hoá địa phương, một chai Coke hay Pepsi 2 lít bán ra giá tương đương với 0.77 đô la Mỹ ; một

chai Crazy Cola 1,5 lít giá 0.39 đô la. Giá của Coke và Pepsi là quá tầm với của hầu hết người tiêu dùng ở đây.

Với những vấn đề này. Coke được dự đoán chỉ sản xuất 50% tổng công xuất trong năm 1999, Pepsi đã bỏ ra 218 triệu đô la để tái cấu trúc lại hệ thống kinh doanh của họ ở Nga.

Câu hỏi ở đây là : Có thể nào hãng Cola của Nga còn có thể đứng vững một khi đời sống kinh tế địa phương dược nâng cao ? Theo một bài báo của Wall Street Nhật báo, niềm hy vọng của Coke và Pepsi là đây. Victoria Pimenova, một sinh viên hai mươi lăm tuổi vừa tốt nghiệp tại đây, người luôn để mắt đến các thương hiệu của phương Tây và hy vọng rằng một ngày nào đó cô lại có thể có khả năng để chi phí cho chúng.

"Crazy Cola alf đáng chú ý, đó là một thương hiệu nội địa của chúng tôi," cô nói. "Nhưng đó chỉ là loại nước ngọt cho những người không có bao nhiêu tiền. Coke và Pepsi thực sự ngon hơn."

Bán lẻ hàng thể thao

Trong các nhà bán lẻ của ngành công nghiệp trị giá 46 tỷ đô này, bốn người được coi là lớn nhất đang lỗ lã. Jumbo Sports (từng được biết là Sports &Recreation) đang trên con đường chết. Cũng vậy với Feet của Birmingham và Alabama, họ đã đóng cửa hệ thống khổng lồ 236 cửa hàng của họ để được tổ chức lại theo chương 3 của luật Phá sản.

Sports Authority đã nhìn thấy sự sụt giảm giá cổ phần của họ và đang nỗ lực để thoát khỏi cảnh này.

Vấn đề là, trên bề nổi, nếu bạn sống với giá bạn sẽ có thể chết đi với giá - đặc biệt là trong một ngành công nghiệp, như hàng thể thao,

đã bị quá tải với các nhà bán lẻ cả trên mạng lẫn nhiều hình thức khác.

Không một ai trong các tổ chức này là khác biệt và cũng không có một hàng hoá đặc thù nào là của riêng họ. Điều này khiến cho họ chỉ có giá là chiến lược duy nhất của họ. Vaf điều này không đủ để có thể đối phó với những cái tương tự như Wall-Mart hay K-Mart, những thứ chiếm lĩnh 35% mãi lực của hàng thể thao.

Thật đáng buồn khi còn rất nhiều những ví dụ tương tự, những tổ chức không còn có thể tham dự với cuộc chơi lâu dài.

Giá cuối cùng : Cho không

Điều gây bất ngờ trong những ngày này là cuộc chạy đua của những công ty trên mạng trong một nỗ lực thúc đẩy quan hệ, họ chấp nhận một chính sách không tính tiền. Ở đây có các kiểu như thư chúc mừng điện tử thư điện tử, có hàng chục các công ty cung cấp thư điện tử miễn phí, năm công ty cung cấp máy vi tính miễn phí và nhiều công ty khác cung cấp phần mềm miễn phí. Những công ty này hình dung rằng họ sẽ tận dụng nguồn thu từ quảng cáo. Hy vọng rằng sẽ có những gì đó chuyển biến tốt đẹp.

Điều này đã trở thành một thực tế trong đời sống Internet. "Với thời gian, những công ty phục vụ miễn phí sẽ đến và làm hỏng đi một ngành công nghiệp của mọi người khác, " nhà đầu tư David Cowan đã nói trong một mục báo mới gần đây trên tờ Wall Street Nhật báo. "Nếu bạn không cho đi miễn phí, một công ty mới ra đời sẽ làm điều đó."

Có thể nào những công ty phục vụ miễn phí này có thể kiếm ra đủ tiền từ quảng cáo và thương mại điện tử đơn thuần không ? Câu hỏi này vẫn treo lơ lửng đó, trên đầu của chúng ta. Nhưng có một việc là

hoàn toàn rõ ràng. Bao lâu mà các nhà đầu tư tài chánh và các ngân hàng còn dám bỏ tiền vào những công cuộc kinh doanh trên mạng, các chủ doanh nghiệp còn dám thử những phương cách tiếp cận động trời để gây dựng một doanh nghiệp của họ.

Chúc may mắn.

Khác biệt hoá với giá cao

Chúng ta còn hơn là bị ấn tượng nữa với các công ty dùng giá cao như một hỗ trợ cho việc khác biệt hoá của họ.

Nước hoa Joy thông báo, Joy là "loại nước hoa đắt giá nhất trên thế giới". Có hai nguyên tắc quan trọng ở đây :

1.

Sản phẩm chất lượng cao nên có giá cao hơn. Người ta thường dự kiến sẽ trả tiền cao hơn cvho một sản phẩm tốt hơn, nhưng chất lượng đó phải được nhìn thấy một cách nào đó. Một hộp bắp rang Orville Redenbacher trong rõ ràng ấn tượng hơn nhiều so với một lon bắp rẻ tiền hơn Jolly Time. Nhưng nó cũng phải hứa hẹn là mọi hạp bắp trong đó đều phải giòn tan.

Nếu tôi trả nhiều tiền hơn cho một cái áo choàng ngoài trời NorthFace, tôi sẽ chấp nhận nếu có một cái nhãn Gore Tex trên đó có ghi, "bảo đảm giữ cho bạn khô ráo". Cái đồng hồ Rolex của tôi phải được nhìn thấy chắc chắn và đắt giá, nhưng trung thực mà nói thì có nhiều loại đồng hồ rẻ tiền hơn là Rolex trông cũng có vẻ chắc chắn và đắt giá. Điều này làm nẩy ra điều kế tiếp.

2.

Sản phẩm đắt giá phải đem đến được danh tiếng. Nếu tôi bỏ ra 5.000 đô để mua một cái đồng hồ Rolex, tôi muốn các bạn của tôi và những người hàng xóm phải biết là tôi đang đeo một cái Rolex. Và

như vậy họ phải biết là tôi đang thành công. Cũng vậy với những loại xe đắt tiền. Tuy người ta vẫn thường không chấp nhận điều này, nhưng lý do dể thiên hạ mua một chiếc xe 50.000 đô là để gây ấn tượng với những người chung quanh họ.

Đó là lý do tại sao chiếc Cadillac Allante lại là một quả bom 50.000 đô. Các hàng xóm của tôi có bị ấn tượng với một chiếc xe Cadillac ? Danh tiếng của nó là ở đâu ? Làm sao để hàng xóm của tôi biết là tôi mua một chiếc xe 50.000 đô ?

Giá bán cao nói gì về sản phẩm ? Nó nói là sản phẩm hết sức đáng giá. Tự thân giá cao đã là một tiện ích được kế thừa của sản phẩm. (Đây là một yếu tố kích hoạt sự thành công của nhiều sản phẩm cao cấp -Xe Mercedes, rượu vốt ka Absolut v.v…)

CHƯƠNG 7 GIÒNG SẢN PHẨM RỘNG LÀ MỘT CON ĐƯỜNG KHÓ ĐỂ KHÁC BIỆT HOÁ

Như chúng ta đã bàn đến trong chương đầu, thiên hạ đã bị nhấn chìm bởi sự chọn lựa. Điều này làm cho những người trung bình, trên thực tế, gặp khó khăn trong việc lựa chọn để có quyết định mua.

Nhưng với một số công cuộc kinh doanh, một lựa chọn lớn có thể hoạt động như một yếu tố để là khác biệt. Charles Lazarus, người sáng lập Toys "R" Us, nói, "Khi các bậc cha mẹ không có ý định rõ ràng về việc mua cái gì, họ đến với những cửa hàng có một lựa chọn lớn."

Những kẻ giết giòng sản phẩm

"Lựa chọn lớn nhất" đã trở thành một nỗi ám ảnh lớn trong việc bán lẻ. Nhưng nó là một mục tiêu di động. Những cửa hàng tổng hợp, hay những người giết giòng sản phẩm như họ thích tự nhận, đã trở thành những ông vua trong ngành công nghiệp này. Những cửa hàng tổng hợp này đã thành công bằng cách sử dụng cách tiếp cận "mọi thứ dưới một mái nhà" và giảm giá để hình thành và khác biệt hoá những chỗ trú của họ. Toys "R" Us làm theo cách của những cửa hàng tổng hợp nay đã trở thành nổi tiếng như Home Depot, Lechters, Staples, Auto Zone, Pet Smart và những đối thủ khác.

Nhưng ngày nay những cửa hàng tổng hợp này đang bị tấn công nặng nề bởi những cửa hàng giòng sản phẩm chuyên biệt. Những cửa hàng này đào sâu vào những phân đoạn hẹp nhưng đầy lợi nhuận trong kinh doanh của những cửa hàng tổng hợp. Noodle Kidoodle là một ví dụ, chuyên cung cấp cho thị trường những đồ chơi giáo dục cao cấp.

Thâm nhập vào những người giảm giá

Cũng như với giá, vấn đề dùng giòng sản phẩm rộng như một yếu tố khác biệt hoá là bạn không thể giữ cho các đối thủ của bạn không dùng đến một chiến lược tương tự.

Những người giảm giá dùng tầm mức và sức mua của họ để tăng thêm sự nổi bật của họ trong một số chủng loại sản phẩm. Wal-Mart, ví dụ, đã mở ra những khu vực lớn cho đồ chơi trong các cửa hàng của họ.

Sau đây là một vài ví dụ về những gì đã xẩy ra trong lãnh vực bán lẻ :

- Baby Superstore đã đến với một ý tưởng thắng lợi : bán mọi thứ dùng cho em bé dưới một mái nhà. Nay Toys "R" Us tạo ra một cú đánh loại bỏ Babies "R" Us và những nhà giảm giá khác như Target cũng đang nhập cuộc, tất cả những thứ này tạo nên một áp lực vào thu nhập của Baby Superstore.
- CompUSA đột phá vào mãi lực của các cửa hàng cung cấp đồ dùng văn phòng và các bộ phận vi tính. Ngày nay những cửa hàng tổng hợp điện tử, cửa hàng tổng hợp văn phòng phẩm, nhà cung cấp qua mail và sự cạnh tranh giá khiến cho mức lợi nhuận trở thành quá mỏng manh.

- Sport Authority đã làm cho vô số những cửa hàng cung cấp đồ thể thao khu vực phải đóng cửa. Nhưng ngày nay đơn vị Kmart này đã phải đương đầu với vô số những khó khăn đang lớn dậy trong phân đoạn thị trường còn non trẻ này, nơi mà vô số các đối thủ đang cố gắng thử nghiệm những công thức mới của họ.
- Party City tạo ra những khu vực hội đoàn trong các cửa hàng địa phương của họ có vẻ như không hợp thời. Nhưng khi ý tưởng này được hình thành cũng có nhiều hình thức y hệt xuất hiện. Ngay nay những nhà giảm giá như Wal-Mart đang cung cấp cho những hội đoàn với giá thấp hơn và những cửa hàng tổng hợp khác như Gardej Ridge, công ty trang trí nhà cửa, đã mở ra những khu vực hội đoàn khổng lồ trong các cửa hàng của họ.&

Lớn ra sao là quá lớn

Thật mỉa mai khi khái niệm giòng sản phẩm rộng đã từng làm ra sự khác biệt cho nhiều loại cửa hàng thì nay lai trở thành một cơn ác mộng cho chính những cửa hàng này.

Trước hết là vấn đề quản lý từng đơn vị sản phẩm một được chen đầy trong cái hộp khổng lồ được gọi là cửa hàng của họ. Hãy quan sát một người bán hàng khốn khổ của Home Depot đang cố gắng tìm ra một món hàng trong các hộp giấy trong một đống các loại hộp ở trên cao đến hơn 12 mét trên đầu của anh ta. Có cách để làm được việc này. Máy vi tính cho biết món hàng đó nằm ở chỗ đó, nhưng để tìm ra được món hàng đó lại là một vấn đề khác hẳn.

Rồi đến vấn đề ảnh hưởng giữa các nhóm khách hàng với nhau. Trong khi một khách hàng muốn trả giá và lục tung lên để tìm một thứ gì đó, điều này lại khiến cho những khách hàng không có định ý rõ rệt cảm thấy khó chịu và bị coi thường.

Thời gian của khách hàng cũng trở thành một vấn đề trong những ngày này. Họ không hề muốn phải tốn thời gian quý báu sau giờ làm hay cuối tuần của ho cho việc chọn lựa nhiêu khê.

Những khách hàng lớn tuổi hoàn toàn ngại ngần với việc phải tìm ra một chỗ đậu xe trong một khu để xe khổng lồ và rồi phải kéo lê những túi hàng bừa bộn qua một khoảng đường dài để trở lai chỗ đậu xe.

Những bậc phụ huynh trẻ với đám nhóc đi theo không có thời gian để hình dung ra những nơi chốn họ cần đến.

Trở thành thân thiện hơn với khách

Những người giết giòng sản phẩm kếch sù đang phải vật lộn với các vấn đề là quá lớn của họ. Một số đang cắt giảm bớt các đơn vị tồn kho của họ và làm cho chúng trở thành dễ tiếp cận hơn với ánh sáng tốt hơn, lối đi rộng hơn và những kệ hàng hoá thấp hơn.

Những người khác đang cố tạo ra một không khí mua sắm lễ hội bằng cách thêm vào những gì đó mang tính cách trình diễn và giải trí, thức ăn nhanh, màn hình tương tác, bất cứ gì để có thể dẫn dụ khách hàng quanh quẩn ở đó với hy vọng là họ sẽ mua thêm một vài món gì đó.

Trong khi tính đa dạng là một gia vị cho cuộc sống thì quá nhiều gia vị có thể làm cho họ bị bỏng tim.

Home Depot nhỏ

Một trong những nỗ lực đáng nói đến để hấp dẫn những khách hàng bị dị ứng với việc là quá lớn là loạt cửa hàng thử nghiệm tầm mức nhỏ của Home Depot được gọi là Villager's Hardware.

Làm theo kiểu những cửa hàng gia dụng nhỏ và những chuỗi cửa hàng lắp đặt trang thiết bị tại gia, loại cửa hàng nhắm vào việc

thu hút những khách hàng không muốn phải chui vào những hang động khổng lồ của các cửa hàng Home Depot để có được dịch vụ lắp đặt không đáng kể.

Với diện tích cả ngàn thước vuông (chỉ bằng một phần ba diện tích các cửa hàng tổng hợp khác), các cửa hàng Villager's Hardware vẫn còn là quá lớn so với tầm mức những giao dịch định hướng của chúng.

Nhưng chắc chắn rằng đó là một thử nghiệm lý thú có thể đóng một cây đinh cuối vào cỗ quan tài của những cửa hàng gia dụng độc lập với chủng loại hàng hoá giới hạn.

Giòng sản phẩm rộng trên mạng

Nếu các bạn nghĩ là các cửa hàng bán lẻ đã đưa sự lựa chọn đi quá xa, thì thực ra mạng Internet đã nhanh chóng trở thành một nguồn cung cấp không ngơi nghỉ hàng hoá và dịch vụ. Đó là sự lựa chọn không phải ở một mức độ mới mà là trong một lãnh vực mới.

Tổ chức eToys, ví dụ, đã thêm sách trẻ em vào cùng với đồ chơi trẻ em và những sản phẩm dành cho trẻ em khác. Điều này có nghĩa là ngày nay eToys cung cấp đến hơn một trăm ngàn loại sản phẩm trẻ em khác nhau. (Đây không phải là giòng sản phẩm rông các sản phẩm trẻ em sao ?)

Dĩ nhiên là việc định hướng vào sách đã đẩy họ vào tình trạng cạnh tranh với Amazon và các nhà sách trên mạng khác. Việc làm này đương nhiên phải nhận lại sự trả đòn khi Amazon cũng nhẩy vào những lãnh vực khác như đồ chơi, đồ điện tử, đĩa CD và bất cứ thứ gì khác mà họ có thể bán.

Trong cuộc chơi trên mạng, bạn sẽ nhanh chóng nhân ra rằng bạn bị bao quanh bởi các đối thủ cạnh tranh đang thầm nhủ, "Chúng

ta cũng có thể bán thứ này." Và ngay ngày hôm sau họ lập tức bắt đầu.

Áp lực mạng

Kể từ khi mọi tay chơi trên mạng đều có thể nhanh chóng thu thập để trở thành môt giòng sản phẩm rộng, điểm khác biệt này không còn là chuyên biệt nữa.

Vậy họ phải nhắm vào đâu để khác biệt hóa ? Bạn có thể đoán được : giá. Và như chúng ta đã biết qua chương 6, đó không phải là một con đường dễ dàng để khác biệt hóa. Đặc biệt là với một phương tiện mà khách hàng của bạn có thể nhanh chóng so sánh với chỉ một vài cú nhấn trên bàn phím. (Họ không cần phải trở lại xe và tìm đến những cửa hàng khác.)

Lợi nhuận là eo hẹp. Ngay cả với những tay chơi lớn nhất như là Amazon cũng phải chấp nhận điều này. Nó đax là và đang phát triển như vậy.

Cuộc đổ xô đi tìm vàng kỹ thuật số

Tất cả những điều trên nhắc nhớ cho chúng ta đến những ngày đổ xô đi tìm vàng ngày xưa ở California : mọi người đều đổ xô đi tìmsự giầu sang trên các ngọn núi Internet.

Nhưng ở đây có một bài học có thể là quan trọng trong lịch sử của sự kiện này. Những người thực sự làm ra tiền trong cuộc đổ xô đi tìm vàng ngày đó là những người đã mua bản đồ, dụng cụ và quần áo. (Đó là thời điểm khởi đầu của quần Levi's.)

Phần lớn những người đổ xô đi đó đã không đạt được sự giầu có mà họ mong muốn. Và còn tệ hơn nữa, chỉ với một vài phần trăm trung thực là không đủ để cho họ tiếp tục tồn tại.

Dự đoán của chúng ta là những nhà sản xuất trang thiết bị chuyên dùng cũng như một đội quân những nhà cố vấn thiết kế trang web sẽ là những người tìm ra được nhiều vàng nhất.

Cái gì là thực sự cần thiết

Cùng với việc Web trở thành một nguồn cung cấp không giới hạn hàng hóa và dịch vụ, cái mà người ta thực sự cần thiết là việc hướng dẫn về cái gì và nơi đâu để mua. Một lọai chỉ nam Zargat cho tất cả mọi thứ, đó có thể là một trang web bao gồm mọi ý kiến của khách hàng và điểm qua bất cứ một thứ gì mà bạn có thể mua.

Từ đó một câu hỏi được đặt ra, làm sao để trang web có thể làm ra tiền và được tổ chức ? Các nhà hàng là một chuyện khác hẳn với việc hành quân trên mạng. Tất cả những thông tin trên thật khó mà tiêu hóa.

Một bài học quan trọng

Cái mà việc bán lẻ và thế giới web trình bầy là một thực tế rằng mọi sự khác biệt đều không được tạo ra một cách cân bằng.

Giòng sản phẩm rộng không có một chút gì gần gũi với yếu tố để là khác biệt hay những thứ như thuât lãnh đạo, sự ưu đãi hay sự cá biệt của sản phẩm. Ký do khiến cho nó không thể là khác biệt chính vì nó quá dễ bị nhái lại bởi một đối thủ. Và điều này chỉ còn lại cho bạn chỉ có giá chứ không còn bao nhiêu chỗ cho những thủ thuật chuyên biệt.

Đó là lý do tại sao chúng tôi, khi làm việc với khách hàng, thường cố áp dụng khái niệm bước đệm cho yếu tố khác biệt với đời sống dài hơn. Như trong trường hợp của một người bán lẻ ở New England.

Từ "Đủ loại" đến "Ưa thích"

Một nhà bán lẻ đã thành công với việc dùng giòng sản phẩm rộng như một yếu tố khác biệt là một cửa hàng đồ nội thất lớn ở Rhode Island tên Alperts Furniture Showplace. Nhưng họ dùng nó như một bước đệm để xây dựng một Đề nghị bán độc quyền chung quanh sự ưa thích, một yếu tố khác biệt tốt hơn (xem chương 15).

Đầu tiên họ mở ra một cửa hang lớn có khả năng thích ứng với một sự lựa chon rộng các đồ dùng nội thất. Điều này cho họ khả năng bán được nhiều đồ dùng nội thất chỉ từ một địa điểm hơn các cửa hàng khác. Điều này dựng lên sẵn điều kiện mua sắm sau tại Alperts. Văn bản này là từ môt quảng cáo trên truyền thanh :

Đạt được một giá trị tốt là một việc. Nhưng có được một giá trị tốt trong vô số những thứ tốt là điều làm nên thành công cho cửa hàng. Alperts là như vậy. Người ta đến vì một thỏa thuận tốt, nhưng những gì thực sự làm họ bất ngờ là một sưu tập đồ nội thất phong phú với mọi kiểu loại dưới một mái nhà.

Và kết quả là chúng tôi bán được nhiều đồ nội thất từ một cửa hàng hơn là những gì đựoc bán từ nhiều cửa hàng của đối thủ của chúng tôi cộng lại. Chúng tôi cho là, nếu các bạn không tìm ra được cái gì đó mà bạn tìm kiếm, chúng tôi chưa hoàn thành công việc của mình.

Đó là tại sao mà Alperts đã trở thành cửa hàng đồ nội thất được ưa chuộng nhất ở Rhode Island.

Như Hershel Alpert đã nói, "Dựa trên giòng sản phẩm rộng này, chúng tôi đã xây dựng câu truyện ưa thích của chúng tôi." Và đó là một câu truyện tuyệt vời khi ông nhìn thấy công cuộc kinh doanh của mình tiến triển đầy kịch tính. Alperts quả là một địa điểm lý tưởng để mua sắm đồ nội thất tại Rhode Island.

CHƯƠNG 8 NHỮNG BƯỚC ĐỂ KHÁC BIỆT HÓA

Chương này, lần đầu tiên, giải thích một quá trình mà chúng tôi đã phát triển trong ba mươi năm qua trong việc khác biệt hóa công cuộc kinh doanh. Đó là những gì không thuộc về là sáng tạo, là chính xác hay là tưởng tượng. Tất cả là thực tế, đó là một khoa học để thích ứng với những lề luật và thử nghiệm những suy nghĩ có cơ sở.

Sức mạnh của thực tế

Qua tự điển chúng ta sẽ thấy một lý lẽ thực tế được xác định là một cái gì đó vững chắc, bắt buộc, thuyết phục, không thay đổi và rõ ràng. Nó cho thấy kỹ năng trong suy nghĩ và lý luận.

Đó không có vẻ là một lý lẽ mà bạn muốn có để hỗ trợ cái mà bạn đang cố gắng bán sao ? Tốt hơn là bạn nên tin vào nó.

Bạn đã từng chạm mặt với bao nhiêu lý lẽ thực tế trong thế giới marketing ? Rất hiếm.

Sự thiếu thực tế này nằm sẵn trong hầu hết các chương trình marketing đã thất bại. Và trái lại, nếu bạn có thể thấy được mặt thực tế của một lý lẽ, bạn sẽ có cơ may là người chiến thắng.

Nếu Avis chỉ là người số hai trong việc cho mướn xe, và nó hình dung rằng nó phải làm việc nỗ lực hơn vì lý do này, đó là thực tế chứ không phải là sáng tạo.

Nếu IBM bao gồm mọi mặt của việc tính toán, vậy là thực tế khi họ có thể hợp nhất mọi thành phần tốt hơn là các nhà sản xuất khác. Tính toán hợp nhất là cái làm nên sự khác biệt cho họ.

Sáng tạo chống lại thực tế

Bởi thực tế là một khoa học, cái thực tế tạo nên một Đề nghị bán độc quyền nên là một khoa học chứ không nên là một nghệ thuật. Và một nhóm nghệ sĩ trong lãnh vực này chống trả lại ý tưởng này quyết liệt. Họ ghét cái ý tưởng bị bó chân trong một quá trình giới hạn sự sáng tạo của họ.

Nhưng điều tệ nhất là nhìn thấy một công ty trải qua một quá trình chiến lược và đi đến một lý lẽ thực tế mở cho thương hiệu của họ rồi giao nó lại cho những người sáng tạo để rồi cuối cùng đứng đó mà nhìn lý lẽ này biến mất trong một đám mây đủ mầu.

Có lần, trong khi làm việc với một ngân hàng về chiến lược của họ, chúng tôi phát hiện ra có một số nợ lớn dành cho những doanh nghiệp nhỏ trong lãnh vưc thương mại. Phần lớn của số nợ này hóa ra là dành những người mới nhập cư muốn khỏi đầu một công cuộc kinh doanh tại Mỹ. Nhưng người theo đuổi một giấc mơ thành công kiểu Mỹ.

Chiến lược được giới thiệu là một cái hoàn toàn thực tế và trực tiếp. Cái tạo nên sự khác biệt cho ngân hàng này sẽ là như nó đã là "nhà của giấc mơ Mỹ."

Mọi người đều thích cái ý tưởng này và nó được trao cho một công ty quảng cáo để tiến hành. Đến khi chúng tôi nhìn thấy lại chiến dịch này rhì nó lại trở thành "Chúng tôi dựa vào giấc mơ của các bạn."

Quá nhiều cho thực tế và một ý tưởng khác biệt hóa.

Để tránh khỏi những điều tương tự, bạn phải chắc rằng tất cả mọi người đều đi theo một quá trình bốn bước đơn giản.

Bước 1 : Tạo ý nghĩa cho tình huống

Các lý lẽ không bao giờ được tạo thành trong gò bó. Luôn có những đối thủ bao quanh đang cố gắng tạo ra những lý lẽ riêng cho họ. Thông điệp của bạn phải có ý nghĩa rõ ràng đúng với tình huống lúc đó của giòng sản phẩm. Nó phải được bắt đầu từ những gì mà chốn thị trường nghe về bạn và những gì mà các đối thủ ghi nhận về bạn.

Cái mà bạn thực sự cần là một nắm bắt của nhận thức trong tư tưởng chứ không phải là một ý nghĩ sâu xa.

Và sau đó là những gì là điểm mạnh hay chỗ yếu của bạn cũng như của các đối thủ hiện hữu trong đầu của các nhóm khách hàng mục tiêu.

Cách nghiên cứu thị trường ưa thích của chúng tôi là đưa ra những thuộc tính liên quan chung quanh một giòng sản phẩm và yêu cầu thiên hạ đánh giá theo thang điểm từ một đến mười. Điều này được thực hiện trên căn bản từng đối thủ một. Mục tiêu của việc này là để biết được ai có những ý tưởng hay khái niệm gì trong giòng sản phẩm đó. Đó là tình huống cho lý lẽ của bạn.

Tình huống cũng bao gồm cả những gì đang xẩy ra trên thị trường. Là cách định giờ cho ý tưởng của bạn được đúng.

Ý tưởng khác biệt hóa của Nordstrom về "dịch vụ tốt hơn" được đưa ra một cách hoàn hảo trong tình huống một thế giới các cửa hàng tổng hợp đang cắt giảm nhân viên và dịch vụ của họ như một cách để giảm chi phí.

Quá trình này tương tự như điều khiển một lượn sóng. Nếu bạn làm quá sớm hay quá trễ bạn sẽ không đi được đến đâu cả. Chộp lấy nó đúng lúc, bạn sẽ lèo lái nó một cách ích lợi và lâu dài cho sự khác biệt hóa của bạn.

Bước 2 : Tìm ra ý tưởng khác biệt hóa

Là khác biệt có nghĩa là không tương tự. Là độc nhất và là một trong loại của mình.

Vậy bạn phải tìm ra cái gì đó tách biệt bạn ra khỏi những đối thủ trực tiếp của mình. Bí mật của việc này là hiểu rằng sự khác biệt của bạn không cần phải liên hệ đến sản phẩm.

Hãy xét đến một con ngựa. Phải, ngựa được nhanh chóng phân biệt bởi chủng loại của nó. Chúng ta có ngựa đua, ngựa vượt rào, ngựa trang trại, ngựa hoang và còn nữa, nữa. Trong loại ngựa đua, bạn có thể phân biệt chúng qua giống loài, thành quả, trại ngựa, người huấn luyện và nhiều thứ nữa.

Hãy xét đến một trường đại học. Nước Mỹ có rất nhiều viện và trường đại học, 3.600 trường, nhiều hơn bất cứ nơi nào trên thế giới. Chúng là tương tự với nhau theo nhiều cách, đặc biệt là sự mong muốn hỗ trợ từ chính phủ của họ về tài trợ và vay nợ cho sinh viên..

Trường đại học Hillsdale của Detroit, đã đến với một Đề nghị bán độc quyền của họ cho các khách hàng bảo thủ bằng cách dựa vào tiền của chính họ, người dân Detroit. (Rất ít đối thủ của họ có thể làm được điều này.)

Thông điệp của Hillsdale là, "Chúng tôi không chịu tác động từ chính phủ." Họ làm mạnh thêm khái niệm này bằng cách vị thế hóa mình như một thánh địa của tư tưởng bảo thủ.

Như một người gây quỹ đã nói, "Đó là một sản phẩm mà chúng tôi có thể bán được." Trong những chương tới sẽ nói đến vấn đề này chi tiết hơn. Mánh lới của việc này là tìm ra sự khác biệt và rồi dùng nó để tạo thành một tiện ích cho khách hàng của bạn.

Bước 3 : Có năng lực

Để tạo dựng một lý lẽ thực tế cho sự khác biệt của bạn, bạn phải có được năng lực để hỗ trợ cho ý tưởng khác biệt hóa của bạn để làm cho nó thành hiện thực và đáng tin tưởng. Ở trên chúng ta đã nhắc đến trường hợp của IBM, tầm mức của họ chính là năng lực chính cho việc "tính toán hợp nhất".

Nếu bạn có một sự khác biệt trong sản phẩm, bạn phải có khả năng chứng tỏ được sự khác biệt này. Luận chứng đó sẽ chứng tỏ năng lực của bạn. Nếu bạn có những chứng cứ để chứng tỏ sự khác biệt, bạn sẽ có thể so sánh trực tiếp với các đối thủ trực tiếp.

Tự cho là khác biệt mà không có chững cớ để thuyết phục chỉ là sự tự cho là. Ví dụ, một chiếc Cadillac thân rộng phải thực sự là rộng hơn các loại xe khác. British Air là "hãng hàng không được ưa chuộng trên thế giới" phải có lượng hành hành khách hơn hẳn mọi hãng hàng không khác. Coca-Cola là một "cái thật" phải là người phát minh ra nước cola.

Bạn không thể khác biệt hóa chỉ bằng lời và khói thuốc. Người tiêu dùng là những kẻ luôn hồ nghi. Họ sẽ nghĩ, "Đồng ý, thưa ngài quảng cáo ? Chững tỏ nó đi !" Bạn phải có khả năng trợ đỡ cho lý lẽ của bạn.

Tuy rằng bạn không phải đang ở trong một phiên tòa nhưng bạn phải có khả năng minh chứng với mọi thắc mắc một khi bạn phải đối đầu trên các phương tiện truyền thông.

Bạn đang ở trong một phiên tòa về định kiến của công chúng.

Bước 4 : Quảng bá sự khác biệt của bạn

Cũng như bạn không thể giứ cho ngọn lửa cháy trong một hộp kín, bạn cũng không giữ dược sự khác biệt của bạn trong sự bao bọc.

Nếu bạn tạo dựng được một sản phẩm khác biệt hóa, thế giới sẽ không tự động mở ra con đường để đến với bạnSản phẩm tốt hơn không phải là sẽ chiến thắng. Nhận thức tốt hơn sẽ là những người chiến thắng. Sự thật không thể tự phơi bầy nếu không có một ai đó đem nó ra ngoài ánh sáng.

Nọi thuộc tính của công cuộc quảng bá của bạn phải phản ảnh được sự khác biệt mà bạn muốn truyền thông. Sổ giới thiệu của bạn, trang web của bạn, việc giới thiệu sản phẩm củabạn v.v… phải luôn liên hệ đến yếu tố khác biệt này của bạn.

Một khách hàng trong thế giới thức ăn nhanh của chúng tôi, dự định gởi thiệp Giáng sinh đến các cửa hàng nhượng quyền của họ. Người điều hành cao cấp đã nhận được những phản ứng về việc những thiệp này không có ý tưởng khác biệt hóa trong đó. Chúng tôi nói với ông ta, đó chỉ là một tấm thiệp Giáng sinh và ông ta có thể quên việc này đi. Ông này khăng khăng, "Không. Tôi muốn có điều đó trong thiệp." Không còn gì để bàn cãi, sự khác biệt được đưa vào trong lời chúc Giáng sinh của ông ta.

Nhăc snhở cuối cùng, "Không nên quảng bá quá mực sự khác biệt của bạn."

Một yếu tố khác biệt thật sự cũng là một công cụ kích hoạt thực sự. Khi Avis nói, "Chúng tôi là số hai, chúng tôi nỗ lực hơn." Người ta

ghi nhận những lời này vào tim. Họ tự hào với việc là người chiếu dưới của họ.

Khi chúng tôi thực hiện ý tưởng "ngân hàng chuyển động nhanh" cho Ngân hàng Liên Hiệp Jersey một vài năm trước đây, những người của ngân hàng này nắm bắt được ý tưởng đó. Họ muốn được nhanh hơn các đối thủ ở các thành phố lớn của họ. Họ muốn nhanh hơn trong việc xác định tài sản thế chấp và giải quyết các khiếu nại. Họ nhận ra được giá trị của việc đáp ứng tốt hơn với khách hàng.

Có hàng đống những thông điệp vô nghĩa trong việc kích hoạt nhân sự ở Mỹ. Chúng thường đến với bạn qua đám đông những người ra vẻ thành đạt cùng với những buổi họp mặt hào nhoáng đắt tiền.

Những người phải báo cáo với bạn không cần đến những câu trả lời kỳ diệu cho thắc mắc, "làm sao khởi động được những khả năng tiềm tàng của tôi ?" Họ chỉ cần câu trả lời cho câu hỏi, "Cái gì làm cho tổ chức này khác biệt ?"

Câu trả lời cho câu hỏi này sẽ đem đến cho họ một cái để bám vào và cùng đi lên với nó.

Sự kích hoạt thực sự đến cùng với những vũ khí của một ý tưởng khác biệt hóa. Và rồi bạn có thể thách thức những người của bạn đem nó vào với cuộc sống (và làm cho nó trổ hoa) trong mãi lực, trong phát triển sản phẩm, trong kỹ thuật hay trong bất cứ môi trường nào mà họ hoạt động.

Đôi lời về nguồn lực

Có một ý tưởng khác biệt hóa tốt không là chưa đủ. Bạn phải có nguồn lực để tạo dựng những chương trình quảng bá và công bố sự khác biệt này trong chốn thị trường.

Ngay cả một ý tưởng tốt nhất cũng không thể đi đến đâu nếu không có tiền để đưa nó ra với ánh sáng. Các nhà phát minh, chủ doanh nghiệp, chọn lọc ý tưởng hầu như đều nghĩ là tất cả những ý tưởng tốt của họ phải cần đến một hỗ trợ từ công việc marketing chuyên nghiệp.

Không có gì có thể xa rời khỏi sự thật. Marketing là một cuộc chơi trong tâm trí của các đối tượng tiềm năng. Bạn cần phải có tiền để có thể thâm nhập vào đầu óc của những đối tượng này. Và bạn cũng cần phải còn tiền để có thể ở lại trong tâm trí của họ một khi bạn đã vào được đến đó.

Bạn sẽ tiến xa hơn với một ý tưởng dại khờ và một triệu đô hơn là vơi chỉ một ý tưởng tuyệt vời trơ trọi.

Quảng cáo là đắt đỏ

Một số chủ hãng nhìn quảng cáo như là một giải pháp để thâm nhập vào tâm trí của các đối tượng tiềm năng. Quảng cáo không phải là không đắt đỏ. Nó tốn phí 9.000 đô la cho một phút chiến trận trong thế chiến thứ hai. Và 22.000 đô la cho một phút của cuộc chiến Việt Nam. Nhưng là 2 triệu đô la cho một phút quảng cáo trên truyền hình giải Super Bowl.

Steve Jobs và Steve Wozniak đã có một ý tưởng lớn. Nhưng chính 91.000 đô la của Mike Markkula đã đưa Apple Computer lên bản đồ thế giới vi tính. (Với những đồng tiên này, Markkula có được một phần ba cỏ phần của Apple. Công sức đúng của ông ta là một nửa.)

Những ý tưởng không có tiền chỉ là những ý tưởng vô giá trị. Đương nhiên… không hoàn toàn là như vậy. Nhưng bạn cần phải

dùng ý tưởng của bạn để tìm ra tiền chứ không phải sự hỗ trợ marketing. Marketing chỉ đến sau đó, sau khi đã có tiền.

Một số chủ hãng nhìn công luận như một cách không đắt đỏ để thâm nhập vào tâm trí của các đối tượng tiềm năng. Họ nhìn công luận như là một cách "quảng cáo miễn phí". Công luận không phải là miễn phí. Ở đây có một điều luật cơ bản : 5-10-20. Một công ty quan hệ công chúng (PR) nhỏ sẽ yêu cầu 5.000 đô la một tháng để quảng cáo cho sản phẩm của bạn. Một công ty trung bình sẽ đòi bạn 10.000 đô. Và một công ty cỡ lớn sẽ buộc bạn phải trả cho họ 20.000 đô mỗi tháng.

Một só chủ hãng khác lại xem những nhà đầu tư như giải pháp cho vấn đề tiền của họ. Nhưng chỉ có một số phần trăm rất nhỏ nhoi là tìm được nguồn tài chánh cần thiết theo cách này.

Hãy nhớ là, một ý tưởng không có tiền hỗ trợ là hoàn toàn không đáng giá. Hãy sẵn sàng bỏ ra khá nhiều để có được nguồn tài lực này.

Hỗ trợ để là giầu có

Trong môi trường marketing, những người giầu có thường rồi sẽ giầu có hơn nữa bởi họ có sẵn tiền để đưa các ý tưởng của họ thâm nhập vào tâm trí của người khác. Vấn đề của những người này chỉ còn là phan biệt ra giữa những ý tưởng tốt và ý tưởng tệ. Những công ty như P&G và Philips Morris chi hai tỷ đô la hàng năm cho quảng cáo. GM là 1,5 tỷ hàng năm.

Khong như một sản phẩm tiêu dùng, một sản phẩm kỹ thuật hay kinh doanh không cần phải chi phí quá nhiều cho marketing bởi các đối tượng tiềm năng của họ giới hạn hơn. Nhưng dù sao cũng cần

phải có một ngân quỹ đủ để có thể quảng bá sản phẩm theo như yêu cầu.

Iron Computer ngã gục

Hãy xem qua một câu chuyện buồn về một công ty vi tính với một ý tưởng khác biệt thực sự : Máy vi tính cho các môi trường khắc nghiệt như nhà bếp nóng ẩm.

Không một ai đã từng làm ra những máy vi tính bền bỉ chịu đựng được những môi trường khắc nghiệt. Vì vậy người đàn ông tên John Opincar đã vay mượn 50.000 đô của gia đình và bạn hữu đề thành lập công ty Vi tính Thép.

Nhưng ông ta đã quá dựa vào tính công luận trên mạng. Không bao nhiêu tiền chui vào túi của ông, ông không có tiền để có thể tiến hành những chương trình marketing cần thiết. Iron Computer nhanh chóng đi đến chỗ phá sản với một ý tưởng khác biệt tuyệt vời.

Tiền làm cho thế giới marketing phát triển. Nếu bạn muốn thành công trong những ngày này, bạn cần phải có được những đồng tiền cần thiết để bôi trơn những bánh xe marketing.

CHƯƠNG 9 KHÁC BIỆT HÓA CHIẾM CHỖ TRONG TÂM TRÍ

Như bạn đã thấy trong chương vừa qua, bước cuối cùng của việc khác biệt hóa là xây dựng một chương trình để làm cho người ta tin vào sự khác biệt của bạn.

Để làm được điều này bạn cần phải "vị thế hóa" (positioning), một chủ đề mà chúng tôi đã viết từ năm 1969. Có rất nhiều công ty đã dùng đến từ này, nhưng nhiều người vẫn không biết rõ về định nghĩa của vị thế hóa : làm sao để khác biệt hóa sản phẩm của bạn trong tâm trí các đối tượng tiềm năng của bạn.

Vì vạy, đối với những ai chưa đọc đến một số sách, bài nói và các bài báo của chúng tôi về đề tài này, sua đây là tóm tắt về việc tâm trí của chúng ta hoạt động ra sao và đâu là những nguyên tắc căn bản của việc vị thế hóa.

Nếu bạn đã hiểu tâm trí của chúng ta hoạt động ra sao, bạn sẽ hiểu được vị thế hóa. Những nguyên tắc này là căn bản của những hướng dẫn khác biệt hóa trong các chương sắp tới.

Tâm trí không thể bắt chước

Tuy tâm trí vẫn còn là một điều bí ẩn, chúng ta vẫn biết chắc được một điều về nó -nó có thể bị tấn công.

Hầu hết các xã hội phương tây đều trở thành hoàn toàn quá tải về truyền thông. Sự bùng nổ của các hình thức truyền thông đủ loại

và sự gia tăng quá đáng của mức độ truyền thông đã ảnh hưởng một cách kịch tính đến cách mà người ta chấp nhận hay bỏ qua một thông tin được trao cho họ.

Truyền thông quá tải đã thay đổi diện mạo của cuộc chơi quảng cáo và tác động đến thiên hạ. Cái đã là quá tải trong những năm 70 thì nay trở thành quá độ trong những năm chuyển của thế kỷ.

Sau đây là một vài số liệu thống kê để bạn có thể hình dung được vấn đề :

- Số lượng của mọi loại ấn phẩm được biết đến tăng gấp đôi trong mỗi bốn hay năm năm.
- Một ấn bản cuối tuần của tờ New York Times chứa đựng nhiều thông tin hơn là trung bình một đời người Anh vào thế kỷ 17 thâu nhận được.
- Hơn 4.000 đầu sách các loại được phát hành trên khắp thế giới trong một ngày.
- Trung bình môt người làm việc văn phòng ở Mỹ dùng 70 kg giấy trong một năm -gấp đôi lượng tiêu thụ của mười năm trước.

Cuộc oanh tạc điện tử

Còn về mặt điện tử trong xã hội quá tải truyền thông của chúng ta thì sao ?

Mỗi ngày mạng WWW lớn thêm với hàng triệu trang điện tử tăng thêm cộng thêm với hàng trăm triệu người đang sẵn sàng truy nhập vào mạng.

Dù bạn du hành đến bất cứ nơi nào trên thế giới, các vệ tinh truyền tin chiếu đến tận những hang cùng ngõ hẹp trên khắp hành tinh. Vào lúc mà một đứa trẻ ở Anh được mười tám tuổi, câu ta hay cô ta đã đối mặt với 140.000 quảng cáo truyền hình các loại. Ở Thụy

Điển, trung bình một người nhận được 3.000 thông điệp trong một ngày.

Nói riêng về các thông điệp quảng cáo, mười một nước Châu Âu phát đi 6.000.000 quảng cáo truyền hình trong một năm. Ở Mỹ, về mặt điện tử của việc truyền thông quá tải tiếp tục cuộc tiến công không chậm lai của nó. Các chuyên gia nói rằng các kênh truyền hình trong nước Mỹ phát triển từ 150 lên đến 500 kênh. (Vào lúc mà bạn tìm ra được chương trình mà bạn muốn xem thì nó đã chấm dứt.)

Và rồi còn đó các máy vi tính cá nhân nữa, rồi siêu xa lộ thông tin, tất cả đều hứa hẹn truyền đến tận nhà cho bạn một lượng thông tin không thể nào tưởng tượng nổi qua các được cáp quang học, CD-ROMs… hay bất cứ một thứ gì có thể khác.

Tất cả những điều này có nghĩa là ý tưởng là khác biệt của bạn phải đơn giản và có thể nhìn thấy và được chuyển đi qua rồi lại qua mọi phương tiện truyền thông. Những nhà chính trị thì cố gắng trụ lại với thông điệp của họ. Các nhà marketing thì phải cố gắng trụ lại với sự khác biệt hóa của họ.

Tâm trí là giới hạn

Những nhàmarketing và tâm trí của những người mà họ cố gắng tác động đến thường là đối chọi với nhau.

Bất hạnh thay, những lý lẽ này được trình bầy với những tâm trí đã thực sự không sẵn sàng để tiếp nhận những thông tin đầy hòa quang đó.

Nhận thức của chúng ta là có chọn lọc. Và ký ức của chúng ta còn chọn lọc cao hơn nữa. Chúng ta được tạo thành với sự giới hạn vật lý không thể cứ mãi bị kích thích với một số lượng không ngừng nghỉ. Điều này có nghĩa là trong một thế hệ bị tràn ngập, sự khác biệt

của bạn không sẽ là không đủ, ngoại trừ khi đó là một khác biệt đáng chú ý.

Thông điệp của bạn có thể được thâu nhận vào bao nhiêu tùy thuộc vào cái gì mà bạn bán , phù hợp với những thông tin được ghi nhận từ giòng sản phẩm được quảng cáo.Ví dụ, một quảng cáo cho giầy, dép được quan tâm gấp hai lần hơn một quảng cáo cho gạch lót sàn, bất kể thương hiệu và những tiện ích của bạn là gì.

Cũng tương tự như vậy, một quảng cáo nước hoa cũng được chú ý gấp hai lần một quảng cáo đồ nội thất.

Ở đây cũng có ngay cả những chủng loại không hề được chú ý, giòng sản phẩm mà thiên hạ không thể nhớ được một thương hiệu nào đáng chú ý. Hộp đựng nữ trang chẳng hạn. Thương hiệu hàng đầu của giòng sản phẩm này là Batesville. Nhưng chỉ sau đó một vài giòng chữ là bạn đã quên mất nó rồi.

Các mức độ quan tâm này, hay định kiến, đã có chỗ sẵn trong tâm trí của người ta ngay từ trước khi họ cầm tờ báo hay tạp chí lên nữa. Đó là lý do tại sao mà các thương hiệu hàng đầu lại có lợi thế tinh thần to lớn trước các đối thủ đi sau. Họ được ưu tiên với những khác biệt quan trọng, đáng chú ý.

==Tâm trí ghét sự mù mờ

Loài người phụ thuộc nhiều vào việc học tập hơn bất cứ một giống loài nào đã từng hiện hữu.

Học tập là cách mà động vật và con người thâu nhận thông tin mới. Ký ức là cách mà họ lưu trữ những thông tin này qua năm tháng.Ký ức không chỉ là khả năng để ghi nhớ một số điện thoại. Còn hơn nữa, nó là một hệ thống năng động được dùng đến trong mọi lãnh vực của quá trình suy nghĩ. Chúng ta dùng đến ký ức để nhìn.

Chúng ta dùng đến nó để thấu hiểu ngôn ngữ. Chúng ta dùng nó để tìm ra những đường vòng.

Vậy, nếu ký ức là quan trọng như vậy, cái gì là bí mật của việc ghi nhớ ?

Khi được hỏi sự kiện đơn lẻ nào là hỗ trợ nhất đối với việc phát triển thuyết tương đối của ông, Albert Einstein được tường thuật lại là đã trả lời : "Hình dung ra làm sao để suy nghĩ về bài toán."

Một nửa trận chiến là để đạt đến với yếu tính của vấn đề. Nói một cách tổng quát điều này có nghĩa là có được sự hiểu biết sâu xa về đối thủ và chỗ đứng của họ trong tâm trí của các đối tượng tiềm năng của bạn.

Nó không phải là về những gì mà bạn muốn. Nó là về những gì mà đối thủ sẽ để cho bạn làm.

Sức mạnh của tính đơn giản

Khái niệm căn bản của một số sản phẩm đã dự đoán trước sự thất bại. Không phải vì chúng không hiệu quả mà là vì chúng không tạo được ý nghĩa rõ ràng. Hãy xét đến trường hợp của thuốc chống mùi vitamin E của Menen. Được thôi, bạn xịt vitamin vào nách của bạn. Việc làm này không có ý nghĩa ngoại trừ khi bạn muốn được là người có cái nách khỏe mạnh và được chăm sóc tốt nhất trên toàn quốc. Loại thuốc này nhanh chóng bị loại khỏi thị trường.

Và trường hợp của Apple Newton. Nó là một máy fax, báo giờ, lịch trình và một vi tính dùng bút để vận hành. Quá phức tạp. Nó biến mất và một thứ đơn giản hơn Palm Pilot đạt lấy thành công to lớn.

Cách tốt nhất để thực sự thâm nhập những tâm trí ghét sự phức tạp và mù mờ là đơn giản hóa đến hết mức thông điệp của bạn.

Một số những chiến dịch quảng cáo đầy sức mạnh là những quảng cáo đặt trọng tâm vào một thông điệp ít từ nhất. (Wells Fargo : Nhanh. Volvo : An toàn. Listerine : Giết vi trùng.)

Bài học ở đây là, đừng cố gắng kể hết toàn bộ câu chuyện về bạn. Chỉ chú tâm vào một ý tưởng khác biệt đầy sức mạnh và đưa nó vào tâm trí của đối tượng tiềm năng.

Cái linh cảm bất ngờ này, cú vọt sáng tạo của tâm trí nhìn thấy được tia chớp lóe để làm sao giải quyết được vấn đề một cách đơn giản là một thứ gì đó khác hẳn với trí thông minh tổng quát.

Nếu ở đây có một mánh lới để có thể tìm ra một câu đơn giản thì đó là là bạn phải nhẫn tâm trong việc biên tập những gì mà bạn muốn nói.

Bất cứ thứ gì mà người khác cũng có thể có như bạn, gạt bỏ nó đi. Bất cứ gì đòi hỏi một phân tích phức tạp để có thể chứng tỏ, quên nó đi. Bát cứ gì không phù hợp với nhận thức của đối tượng tiềm năng của bạn, gạt sang một bên.

Tâm trí là không vững vàng

Thực tế đơn thuần không bảo đảm chút gì cho một lý lẽ thắng lợi. Như chúng ta đã bàn đến trong chương 5, tâm trí là vừa cảm tính vừa lý tính. Tại sao người ta đã mua cái mà họ mua ? Tại sao người ta xử sự theo cách mà người ta đã làm trong chốn thị trường ?

Khi bạn hỏi một người nào đó vì sao họ lại quyết định mua một thứ gì đó, câu trả lời của họ thường không hoàn toàn chính xác và hữu dụng.

Chúng có thể có nghĩa là họ thực sự biết nhưng không thích thú gì để tỏ lộ ý của họ cho bạn biết. Thường hơn, họ thực sự không biết điều gì đã thúc đẩy họ làm điều đó.

Vì vậy, một khi cần phải nhớ lại, tâm trí thường cố nhớ lại những gì đó không còn rõ ràng hiện hữu. Đó là lý do tại sao mà nhận thức về một thương hiệu được thiết lập tốt lại lưu lại lâu dài trong tâm trí các đối tượng tiềm năng, ngay cả khi quảng cáo về nó đã giảm bớt. Đó là tất cả sức mạnh của việc là người đi trước. (Xem chương 10)

Vào giữa thập niên 80, trong một nghiên cứu thăm dò đáng tin tưởng về các loại máy xay. Người tiêu dùng được yêu cầu nhớ lại mọi thương hiệu có thể mà họ đã từng biết. General Electric về đích hàng thứ hai -mặc dù GE chưa hề bao giờ sản xuất máy xay trong suốt hai mươi năm trước đó.

Mua cái mà người khác mua

Thường hơn là không, người ta mua những gì mà họ nghĩ là họ phải mua. Cũng tương tự như những con cừu buộc phải đi theo đàn.

Có phải thực sự hầu hết mọi người đều cần đến một chiếc xe hai cầu ? (Không phải) Nếu họ đã mua, tại sao họ đã không được nhiều người biết đến ? (Không thời trang)

Lý do chính cho kiểu xử sự này là tính bấp bênh, không vững tâm, một chủ đề mà nhiều nhà khoa học đã bàn đến rất nhiều. Nếu sản phẩm của bạn đã có mặt trên thị trường một thời gian lâu dài, người ta sẽ tin tưởng vào bạn hơn và cảm thấy vững tâm mà mua. Điều này là lý do tại sao tính kế thừa lại là một yếu tố khác biệt tốt (xem chương 13).

Tâm trí là không vững vàng vì nhiều lý do. Một là rủi ro bị nhận biết khi làm một điều gì đó căn bản như việc quyết định mua. Các nhà khoa học về hành vi nói có năm hình thức của rủi ro bị nhận biết :

1. Rủi ro tiền bạc. (có nguy cơ phí hoài tiền bạc)

2. Rủi ro chức năng. (có thể không hoạt động hay không làm được những gì được dự kiến)

3. Rủi ro vật lý. (có vẻ nguy hiểm, có thể gây đau đớn)

4. Rủi ro xã hội. (người ta sẽ nghĩ gì khi bạn mua cái này)

5. Rủi ro tâm lý. (Có mặc cảm phạm lỗi hay vô trách nhiệm khi mua thứ này)&

Tất cả những điều trên giải tích tại sao người ta thường thích những sản phẩm hạng dưới nhưng lại mua từ những thương hiệu hàng đầu đã được nhận biết. Nếu mọi người đều mua thứ này, vậy tôi cũng phải mua thứ này.

Tâm trí là không thay đổi

Thật khó mà thay đổi được tâm trí trong chốn thị trường. Ví dụ :

- Xerox đã tố hàng trăm triệu đô la để thuyết phục thiên hạ là máy Xerox không làm ra những bản sao là đáng giá. Thiên hạ khong mua máy tính của Xerox nhưng vẫn mua máy sao y của họ.

- Giá cổ phiếu của Volkswagen rớt xuống hơn 60 điểm khi họ cố gắng thuyết phục thị trường rằng Volkswagen không chỉ là một chiếc xe nhỏ, thuận tiện và kinh tế như là chiếc Beetle (con bọ). Không bao nhiều người mua những chiếc xe to lớn và nhanh này của họ. Họ lại tung con bọ trở lại thị trường và hàng đoàn người tiếp tục kéo đến để mua chúng.

- Coca-Cola mất cả thanh thế lẫn tiền bạc trong nỗ lực thuyết phục thị trường rằng họ có một loại nước tốt hơn là "thứ thật" (the real thing). Không boa nhiêu người mua New Coke nhưng loại Coca cổ điển vẫn được mua nhiều như cũ.

Một khi thị trường đã có một định kiến về một sản phẩm, không thể thay đổi được tâm trí này.

Như John Kenneth Galbraith đã từng nói, "Đối diện với việc lựa chọn giữa việc thay đổi một định kiến và việc chứng minh là không đáng phải làm thế, hầu như mọi người đều bận bịu với những chứng cớ."

Tâm trí có thể mất chú tâm

Mất đi sự chú tâm có thể nói là tất cả của việc mở rộng nhãn hàng. Và không có một chủ đề nào trong marketing lại bị lạm bàn đến thế.

Các công ty nhìn các thương hiệu từ một quan điểm kinh tế. Để đạt được tính hiệu quả trong chi phí và sự chấp nhận trong thương mãi, họ thường muốn chuyển một thương hiệu được quan tâm cao hay một thương hiệu thay mặt cho một loại sản phẩm hay ý tưởng bằng một thương hiệu không được quan tâm thay mặt cho hai hoặc nhiều loại sản phẩm hay ý tưởng.Hãy nhìn vào việc mở rộng nhãn hàng dưới quan điểm của tâm trí. Càng có nhiều biến thể cho một thương hiệu, thì tâm trí càng mất đi sự chú tâm của nó. Dần dà rồi một thương hiệu được khác biệt hóa tốt như Chevrolet sẽ không còn ý nghĩa gì nữa cả.

Scott, thương hiệu hàng đầu về giấy vệ sinh, đã mở rộng tên của thương hiệu thành Scotties, Scotkins và Scott Towels. Thật mau chóng, chữ Scott trong việc mua sắm không còn ý nghĩa đúng của nó nữa và Charmin giành lấy vị trí hàng đầu từ đó. (Nói đến nhiều hơn trong chương 19.)

Một vài thăm dò đáng chú ý

Với khoảng 70% sản phẩm mới được ra đời dưới tên của những thương hiệu đang hiện hữu, bạn sẽ nghĩ là những công ty này phải

có được những dữ kiện hỗ trợ cho việc mở rộng nhãn hàng của họ. Nhưng tiếc thay điều trái ngược lại mới là đúng.

Tờ Journal of Consumer Marketing ghi nhận môt thăm dò trên bình diện rộng về năm thị trường lớn ở Mỹ và Anh. Cuộc nghiên cứu thăm dò này so sánh thị phần đạt được từ những sản phẩm được phát hành dưới tên của một thương hiệu có sẵn với thị phần đạt được từ những sẳn phẩm với tên thương hiệu mới.

Thị phần này được đo lường khi một sản phẩm đã được tung ra thị trường hai năm. Thị phần của những sản phẩm mở rộng nhãn hàng là thua kém rõ ràng so với thị phần của những sản phẩm được phát hành với một thương hiệu mới.

Havard Business Review ấn hành một nghiên cứu về việc mở rộng nhãn hàng. Những gì họ ghi nhận là việc mở rộng nhãn hàng làm suy yếu hình ảnh của thương hiệu và làm rối rắm quan hệ thương mãi. (Tai sao việc này xẩy ra được nói đến nhiều hơn trong chương 19)

Sức mạnh của những nhà chuyên nghiệp

Khi bạn nghiên cứu những cuộc chiến marketing bạn sẽ thấy thường là những tay chuyên nghiệp được khác biệt hóa tốt là giành được thắng lợi.

Sau đây là một vài ý tưởng về việc tại sao những nhà chuyên nghiệp lại thường tạo được ấn tượng trong tâm trí của người tiêu dùng.

Thứ nhất, những những nhà chuyên nghiệp có thể chỉ chú tâm vào một sản phẩm, một tiện ích và một thông điệp. Sự chú tâm này giúp cho người làm marketing có thể có được điểm đáng chú ý trong

thông điệp, điều này nhanh chóng thâm nhập vào tâm trí của người tiêu dùng.

Domino chủ chú tâm vào một việc là giao hàng đến tận nhà. Pizza Hut buộc phải nói về những loại pizza khác biệt của họ, về việc giao hàng đến nhà và việc phục vụ tại chỗ.

Một vũ khí khác nữa của một nhà chuyên nghiệp là khả năng được nhận biết như một chuyên gia hay là cái tốt nhất. Nếu họ chỉ làm một thứ gì đó, họ phải làm thứ đó tốt nhất.

Cuối cùng, một tay chuyên nghiệp có thể trở thành đặc trưng cho môt chủng loại sản phẩm. Xerox đã trở thành một từ đặc trưng cho việc sao y trong Anh ngữ (làm ơn xerox cho tôi văn bản này). Federal Express trở thành từ đặc trưng cho việc chuyển hàng nhanh (tôi sẽ fedex nó cho bạn). Mặc dù các nhà làm luật ghét điều này, làm cho một thương hiệu thành đặc trưng là một vũ khí lợi hại trong mọi cuộc chiến marketing. Nhưng đó là một việc mà chỉ có những tay chuyên nghiệp mới có khả năng hoàn tất. Một hãng tổng hợp không thể trở thành đặc trưng được.

CHƯƠNG 10 LẦN ĐẦU TIÊN LÀ MỘT Ý TƯỞNG KHÁC BIỆT HÓA

Giành lấy một chỗ trong tâm trí với một ý tưởng mới hay một tiện ích là một lợi khí to lớn. Đó là bởi vì, như chúng ta sẽ xét đến trong chương cuối, tâm trí không thích thay đổi.

Các nhà tâm lý học xem điều này như là một sự kế thừa. Nhiều cuộc thử nghiệm đã cho thấy sự ảnh hưởng từ định kiến. Hầu hết mọi người đều quyết định với định kiến của họ.

Cuối cùng : Người ta thường có ý bám vào những gì mà họ có sẵn. Nếu bạn có gặp gỡ môt ai đó hơn hẳn về mọi mặt so với chồng hay vợ của bạn thì điều này cũng không đáng đến mức làm cho bạn tìm đến luật sư để đệ đơn ra tòa đòi phân chia tài sản và con cái.

Vậy nếu bạn đã có mặt sẵn trên thị trường trước, các đối thủ của bạn nếu cố gắng bắt chước theo bạn thì chỉ làm cho bạn mạnh lên thêm trong tâm trí của người tiêu dùng mà thôi. Đạt được một chỗ trước trong tâm trí của người tiêu dùng là dễ hơn việc cố thuyết phục người ta rằng bạn có sản phẩm tốt hơn một thứ mà họ đã có sẵn trước đó trong tâm trí.

Những gì đầu tiên luôn vẫn là đầu tiên

Harvard là trường đại học đầu tiên ở Mỹ và nó vẫn được nhận biết như một thứ hàng đầu.

Tạp chí Time vẫn là tạp chí hàng đầu so với Newsweek. People trước hơn US và Playboy luôn được coi trọng hơn là Penthouse.

Hewlett-Packard là hàng đầu trong máy in laser để bàn và Xerox trong máy sao y. Danh sách này còn dài…

Đối với tâm trí, cái thực tế rằng họ là những người đầu tiên trong thế hệ sản phẩm đó luôn làm cho họ khác biệt với những người đi sau còn lại. Họ có được một thân phận đặc biệt bởi vì họ là những người lên đến đỉnh đầu tiên.

Điều này khiến cho Evian, nước uống tinh khiết của Pháp, phải tiêu tốn 20 triệu đô la hàng năm để nhắc nhở khách hàng rằng họ là "nguyên thủy".

Cũng vậy đối với những sản phẩm cùng nguồn gốc

Sản phẩm của Pioneer rất giống với những người con được sinh ra trước nhất -quyết đoán, năng động và thường chỉ huy.

Những sản phẩm không phải là đầu tiên trong chủng loại của chúng - như những đứa trẻ sinh sau - thường bị xem là chiếu dưới và phải đương đầu với thứ tự đã được thiết lập.

(Đó là lý do khiến cho những thương hiệu sinh đẻ muộn thường có khuyng hướng xem mình là một sản phẩm tương tự. Họ khác biệt hóa bằng môt ý tưởng hay một thuộc tính không tranh giành.)

Những người ra đời trước lớn lên và biết họ là "lớn hơn, mạnh hơn và khôn ngoan hơn những người sinh sau trẻ tuổi hơn," tiến sĩ Franhk Sulloway của học viện kỹ thuật Massachusetts đã nói vậy. Những người sinh trước cũng hết sức ghen tỵ và ý thức thân phận nên luôn sẵn sàng để bảo vệ chỗ đứng của họ, Tiến sĩ Sulloway cũng nói thêm, bởi vì họ đã từng thấy chỗ đứng của họ bị xâm chiếm bởi những người mới mẻ đến sau.

Sulloway, một sử gia khoa học, người đã từng trải trong hai thập niên qua hơn 2.000 nghiên cứu khác nhau về thứ tự ra đời và những tác động của nó.

Tiến sĩ Sulloway tự nhậnrằng những người sinh trước -bất kể đến giới tính, tầng lớp hay quốc tịch- tự định tính của họ với quyền lực và vì vậy họ luôn sẵn sàng bảo vệ tầm mức thân phận của mình.

Và điều cũng là tương tự với các công ty hay sản phẩm ra đời trước.

Tại sao đầu tiên giữ được là đầu tiên

Thiên hạ vẫn nghĩ rằng sản phẩm có trước là nguyên thủy và những gì đi sau là theo đuôi. Là nguyên thủy được diễn dịch như là là hiểu biết hơn và chuyên nghề hơn. Đó là tại sao mà Coke "Thứ thật" được chấp nhận rộng rãi. (Đó là một ý tưởng không bao giờ bị giảm giá trị.)

Các nghiên cứu cho thấy là đầu tiên trong thị trường đem đến một lợi khí thị phần định sẵn và liên tiến trước các sản phẩm đi sau. Nó cũng tạo áp lực khiến cho những sản phẩm đến sau buộc phải tìm ra một chiến lược vị thế hóa chuyên biệt riêng cho họ.

Như trong trường hợp của Pepsi với "sự lựa chọn của thế hệ mới."Nếu Coke là nguyên thủy, nó rõ ràng là một thứ gì đó cũ kỹ hơn. Pepsi làm cho nước uống của họ ngọt hơn và nhắm đến với những người trẻ hơn. Đó cũng là một ý tưởng khác biệt hóa đáng chú ý với đối tượng mục tiêu của họ. (Đó cũng là một ý tưởng không thể bị giảm giá trị.)

Khi những kẻ thứ hai chết

Pepsi đã tìm ra được một cách khác biệt. Những ai không làm được điều này hiếm khi tồn tại.

Advil là loại thuốc chứa ibuprofen đầu tiên bán tự do. Trước đó chỉ có Motrin, nhưng loại này chỉ được bán theo toa của bác sĩ. Trên thực tế, Advil đã tự giới thiệu nó như là một thứ Motrin không cần toa bác sĩ. Đối với các đối tượng tiềm năng điều này có nghĩa là một loại thuốc cao cấp với giá không cao cấp.

Thương hiệu thứ hai trong chủng loại sản phẩm này là Nuprin, thứ ba là Medipren. Những thương hiệu này không thể tìm ra phương cách để tự khác biệt với Advil. Kết quả là chúng mau chóng biến mất trên thị trường.

Ngày nay, chỉ có Motrin IB là còn sống sót với doanh số ít hơn một phần ba của Advil. Lý do để Motrin có thể làm được điều này trong khi những thương hiệu khác không làm được là, dù sao thì nó cũng là loại thuốc ibuprofen đầu tiên của thị trường.

Lợi khí là đặc trưng

Một lý do nữa khiến cho những cái sinh trước giữ vững được vị thế dẫn đầu của chúng là tên của chúng thường đã là đặc trưng cho loại sản phẩm đó. Xerox, loại máy sao y dùng giấy thường đầu tiên đã trở thành tên của máy sao y trên giấy thường. Người Mỹ, dù răngf có thể họ đang đứng trước một máy Ricoh hay Sharp hay Kodak vẫn nói, "làm sao tôi làm được một bản Xerox đây ?" Họ vẫn yêu cầu một ít Kleenex cho dù trên hộp giấy ghi rõ ràng Scott. Họ phục vụ cho bạn Coke trong khi thực sự họ chỉ có Pepsi. Có bao nhiêu người hỏi mua băng cellophane thay vì băng Scotch ? Không bao nhiêu đâu, néu không muốn nói là không hề có.Hầu hết mọi người vẫn thường dùng thương hiệu để nói về một sản phẩm, một khi thương hiệu đó đã là đặc trưng như Band-Aid, Formica, Velcro v.v… Nếu bạn là người tung ra một thương hiệu đầu tiên trong một chủng loại sản phẩm

mới, bạn luôn nên chọn một tế có thể hoạt động như kiểu đặc trưng cho nó. (Các luật sự sẽ đề nghị với bạn theo cách ngược lại, nhưng họ hiểu biết được bao nhiêu về marketing.)

Đến những tin xấu

Những ý tưởng lớn đầu tiên và mới có thể khởi động rất chậm chạp và cần nhiều thời gian để được chấp nhận trên thị trường :

- Máy quay phim 35 mm cần đến một thời gian dài từ lúc xuất hiện vào thập niên 20 cho đến sự thành công của người Nhật vào thập niên 60 (40 năm).
- Lò vi ba được phát minh ra vào năm 1946, nhưng mãi cho đến thập niên 70 nó mới được thị trường chấp nhận (30 năm).
- Vidéo được giới thiệu lần đầu tiên vào năm 1956, nhưng mãi cho đến thập niên 70 chúng mới được chấp nhận trong thị trường gia dụng (20 năm).
- Máy trả lời điện thoại tự động được dùng đến rất ít trong những năm cuối của thập niên 50, chũng chỉ bùng nổ tiêu thụ vào giữa những năm 80 (25 năm).
- Trò chơi trên vidéo bắt đầu từ năm 1972 nhưng chỉ thực sự bùng phát với Nintendo vào năm 1985 (30 năm).
- Trước khi loại bia nhẹ thực sự được chấp nhận trên thị trường, những người tiên phong này phải bỏ ra một thập niên để hình dung ra phải làm sao để vị thế hóa nó.

Ý tưởng ở đây là, khi bạn là đầu tiên bạn phải sửa soạn sẵn sàng để trụ lại trong thị trường và không để cho một thứ gì đi sau giành mất ý tưởng của bạn.

Vẫn còn những tin xấu

Là đầu tiên, cho dù bạn có đã trụ lại trên thị trường lâu dài cũng không bảo đảm sự thành công cho bạn. Hãy xét qua những câu truyện của những kẻ theo đuôi giành mất chỗ đứng của những người tiên phong :

- Leica là người dẫn đầu trong thị trường và công nghệ máy quay 35 mm cho đến khi người Nhật bắt chước theo công nghệ của người Đức, cải tiến nó và hạ giá thành. Người tiên phong thất bại trong việc chống cự và phải chấp nhận với vị trí thấp bé hơn.
- Reynolds và Eversharp là những người tiên phong về bút bi vào những năm 40. Bic thâm nhập thị trường với loại viết bi rẻ và có thể thay mực. Những người tiên phong không đương cự nổi.
- Digital Research phát triển đầu tiên hê thống điều hành CP/M cho máy vi tính cá nhân. Họ đã từng là tiêu chuẩn nhưng không làm gì tiếp theo để nâng cấp hệ thống điều hành cho máy tính cá nhân IBM của họ. Microsoft mua một hệ thống nhái lại được nâng cấp và trở thành tiêu chuẩn mới của thị trường. Tiếp đến là Windows va tất cả những gì sau đó chỉ còn là lịch sử.
- Diners Club là người phát hành những thẻ tín dụng đầu tiên trên thị trường vào năm 1950. Họ không được tái đầu tư đầy đủ trong một thị trường mà đồng vốn là giá trị tiên quyết. Ngày nay Visa có mặt ở khắp nơi và không còn thấy bóng dáng củaDiners.
- De Havilland của Anh, là nhà sản xuất máy bay phản lực đầu tiên và cũng là chiếc máy bay phản lực bị rơi đầu tiên. Boing theo sau với những phản lực cơ lớn hơn, an toàn hơn, mạnh mẽ hơn và không bị rớt. Ai sẽ là người giành lấy phần thắng ?
- Sunshine Biscuits giới thiệu loại bánh sô cô la Hydrox đầu tiên trên thị trường. Nabico tung ra loại bánh Oreo sau đó vào năm

1912. Phân phối và quảng cáo siêu việt đã cho kết quả. Oreo đã được coi là loại bánh sô cô la nguyên thủy mặc dù nó không hề là như vậy.

Danh sách những kẻ thua cuộc còn dài, nhưng đã đủ để bạn nắm được vấn đề. Là đầu tiên chỉ mới là một chuyện. Giữ vững vị trí đầu tiên là một vấn đề khác nữa. Điều này đòi hỏi những nỗ lực và năng lượng khổng lồ để có thể điều hành làn sóng đó. Gillette đã là người đầu tiên và ngày nay họ vẫn là người đầu tiên. Họ đã làm được điều này với biết bao nhiêu nỗ lực phát minh và không ngừng đánh bật những kẻ thách thức đến sau với một ý tưởng mới (như Wilkinson với ý tưởng không gỉ).Ngày hôm nay Gillette chiếm 65% thị phần lưỡi lam cạo râu trên toàn thế giới. Không một ai có thể giành lấy việc kinh doanh của họ.

Được cần đến : Một ý tưởng tốt

Những người đầu tiên thành công không hề có một mánh lới gì. Họ chỉ dựa vào những ý tưởng tốt. Và ngược lại, những người đầu tiên thất bại dựa vào những ý tưởng tệ.

R.J Reynold đã bỏ ra cả một gia tài để là người đầu tiên sản xuất loại thuốc lá không khói. Đó là một lý thuyết chống lại cảm giác thông thường. Lý thuyết của họ là thuốc lá không khói sẽ hấp dẫn những người không hút thuốc. Bất hạnh thay, những người không hút thuốc không mua thuốc lá dù cho nó có khói hay không.

Ba trăm hai mươi lăm triệu đô la bay đi cùng với khói trong cuộc thâm nhập thị trường đáng buồn của thuốc lá Premier. Những điếu thuốc này vừa khó đốt, không thành tàn (nhiều người hút thuốc cũng yêu thích cả cái việc được gạt tàn) vừa có mùi chẳng hay ho gì. Ngay chính ông chủ tịch của Reynolds cũng bị ghi nhận là đã nói những

điếu thuốc này có "mùi như c… chó". Premier có thể là loại thuốc không khói đầu tiên, nhưng đó thực sự là một ý tưởng khờ khạo.

Và rồi lại đến Frosty Paws, loại kem đầu tiên dành cho ccá chú chó cưng. "Nó không phải thực là kem, nhưng các chú chó cưng của bạn sẽ nghĩ thế." Bài quảng cáo giới thiệu nói thế. Nhưng xin lỗi, thực tế sẽ chứng nghiệm. Phải chắc chắn là chú chó cưng của chúng ta sẽ ăn bất cứ những gì mà chúng ta cho chúng. Chúng có thực sự cần đến một loại kem hạng nhất ? Và còn hơn nữa, bạn có muốn đi mua kem cho con chó cưng của bạn hay không ?

Là người đầu tiên vớ một ý tưởng dại dột thì vẫn là dại dột. Nó sẽ không đưa bạn đến được đâu cả.

Một câu chuyện buồn nữa

Là đầu tiên với một ý tưởng tuyệt vời nếu có thể, nhưng nó còn phải là một ý tưởng khác biệt có thể hoạt động. Hãy xét đến vở kịch buồn của Rosen Motors, hãng sản xuất được thành lập vào năm 1993 và đóng cửa vào năm 1997.

Anh em nhà Rosen là những con người đầy ấn tượng. Harold là một cựu kỹ sư của Hughes Electronics, người tiên phong trong việc chế tạo các vệ tinh quan sát địa lý. Ben là chủ tịch của Compaq và là mọt huyền thoại trong ngành công nghiệp vi tính cá nhân.

Họ đã bỏ ra 24 triệu đô la và ba năm nỗ lực để phát triển một loại máy xe vận hành theo kiểu xe lửa với những bánh xe chứa năng lượng. Hệ thống này dung nạp năng lượng được tạo thành trong khi đạp thắng và nhả khối năng lượng này ra khi bánh xe chuyển động nhanh dần, điều mà riêng chỉ máy xe không, không thể tạo thành. Một ý tưởng tuyệt vời để thử nghiệm nhưng là một ý tưởng tồi đối

với ngành sản xuất xe ở Detroit. Họ không thể thay hẳn toàn bộ một hệ thống sản xuất chỉ để có thể sản xuất loại xe với ý tưởng mới này.

Những nhà sản xuất xe chính của Detroit đã từ chối ý tưởng mới này của anh em Rosen bởi vì họ đang có sẵn những ý tưởng khác và công nghệ bánh năng lượng này không phù hợp với kế hoạch của họ. Họ bị ép ra khỏi cuộc chơi với cái chỉ là một ý tưởng khác biệt nhưng không thể hoạt động. Đó chỉ là một ý tưởng ảo vọng.

Cái đầu tiên bị lãng quên

Dạo qua một vòng trên các trang vàng để tìm ra một ai đó có thể lắp đặt máy lạnh cho ngôi nhà của bạn, bạn sẽ thấy những gì như Trane, Fedders, Carrier và nhiều người khác nữa đều cam kết rằng có thể làm tốt công việc này cho bạn. Nêu sbạn để ý đến những câu chủ đề của những người này bạn sẽ thấy những gì tương tự như "Hãy thư giãn, đó là Rheem," hay "Lennox. Thứ ít phải lo nhất." "Khí hậu trong nhà dành cho bạn," "Môi trường lý tưởng của bạn." Họ có thực là y như nhau không ? Lựa chọn duy nhất của bạn là sang thăm người hàng xóm để biết xem ai đã thực hiện viêc này cho ngôi nhà của họ.

Nhưng nếu bạn có ý muôn stìm hiểu sâu thêm về máy lạnh, bạn sẽ được biết là nó được phát minh bởi một người đàn ông vào năm 1902. Rất ít người biết tên của người đàn ông này bởi vì ông ta hầu như chỉ sống với phòng thí nghiệm để luôn cải tiến những phát minh của ông ta. Tên của ông là Willis Carrier.

Co hội của Carrier là đây, dùng đến tính kế thừa của họ và tái phát minh những máy lạnh của họ với những mẫu mã mới lạ.

Thay vì tự giới thiệu mình là "Một chàng trai trong nhà," họ nên ngừng lại việc bỏ quên quá khứ của họ và tự tách biệt họ ra với câu,

"chúng tôi là những người phát minh ra máy lạnh."

Cái đầu tiên về sức khỏe

Đây là một sản phẩm mới mà "đầu tiên" chúng ta có thể nghĩ là một hy vọng để hất đổ những gì chênh lệch.

Nó được gọi là Airborne, một sản phẩm sức khỏe đầu tiên được tạo ra để chống lại vi trùng và vi rút ở trên không. Airborne là một loại vitamin dược thảo phối hợp hứa hẹn sẽ bảo vệ cho những người bay thường xuyên trong không khí không lành mạnh ở độ cao trên 10.000 thước.

Loại thuốc viên mới này được bán ở nhưng tiệm thuốc trong phi cảng, nhắm vào nỗi lo sợ được tạo thành bởi truyền thông : Những người du hành hít thở mọi thứ vi trùng được thải ra từ những hành khách khác trong bầu không khí chật chội và tù túng của khoang máy bay.

Những tác động của dược thảo có thể là một trợ lực cho Airborne, tương tự như những vinh quang cả Holliwood.

Câu chuyên sát nhập

Một tổ chức gọi là Công nghiệp Kranson được chấp nhận bởi một số tổ chức là những nhà phân phối bao bì. Họ không phải là những công ty sản xuất bao bì mà là những công ty chuyên cung cấp giải pháp bao bì cho nhưng công ty thực sự không cần đến hàng tỷ bao bì một năm.

Chỉ trong một thời gian ngắn, tổ chức này trở thành lớn gấp đôi nhà phân phối bao bì lớn thứ hai và gấp năm những nhà phân phối bao bì khác. Họ thực sự sẵn sàng để trở thành một cái gì đó khác biệt.

Kranson sát nhập hai nhà phân phối lớn nhất, Tricor và Braun, trở thành Tricor & Braun, "nhà phân phối siêu việt nhất trong ngành công nghiệp."

Tổ chức mới và rất lớn này có đủ thuận lợi để cung cấp tốt hơn, thiết kế tốt hơn và hiểu biết hơn trong vấn đề giải quyết những bao bì phức hợp.

Họ giới thiệu thực thể mới này của họ trong một cuộc trình diễn thương mại công nghiệp lớn và như người điều hành cao cấp Richard Glassman đã báo cáo, "Chúng ta thổi bay những đối thủ nhỏ hơn của chúng ta."

Là đầu tiên và bạn tự động sẽ là khác biệt. Nếu bạn có thể trụ vững lại với thị trường và đánh bật được những đối thủ theo đuôi, bạn sẽ hết sức thành công.

Là đầu tiên trong sân vườn

Một đám những người khôn ngoan ở Austin, Texas đã thành lập Garden.com, công ty trên mạng đầu tiên về một thú vui được ưa thích nhất ở Mỹ.

Và thật bất ngờ, thú vui này lại là làm vườn, một ngành công nghiệp trị giá 46 tỷ đô la. (Gấp đôi ngành công nghiệp sách, nơi mà người yêu dấu thương mãi trên mạng Amazon đang kiểm soát thị trường.)

Làm vườn là một ngành công nghiệp khép kín rất kỹ. Nó là khu vực, là khí hậu, là loại đất. Nhưng những người làm vườn là những người đầy đam mê và giầu có. Không một doanh nghiệp nào trong ngành này chiếm được hơn 1% thị phần.

Ở giữa những kẻ nuốt tiền trong thương mại điện tử, Garden.com là trổi bật. Đã có 500.000 người vào thăm trang web này

và lưu lại đó hơn nửa tiếng. Trang web nàygiới thiệu 16.000 sản phẩm các loại.

Công ty này đã đạt đến trị giá 51 triệu dô la và con dự kiến sẽ tăng thêm 50 triệu đô la trị giá nữa. Như chúng ta nói, thật tốt được là người đầu tiên.

Cái từ thiện đầu tiên

Ngoài kia có đến 500 hay hơn thế nữa những nhà sản xuất nước uống đóng chai từ những người khổng lồ cho đến những chàng tí hon (sẽ nói đến nhiều hơn về đề tài này trong chương 11). Và rồi có một thương hiệu mới ra đời tên là Keeper Spríng, hãng sản xuất này có một ý tưởng khác biệt thật đáng chú ý : phi lợi nhuận.

Keeper Spríng là một sản phẩm của Tear of the Clouds L.L.C, một tổ chức môi trường làm ra để kiếm tiền vì mục tiêu làm sạch những nguồn nước ô nhiễm.

Ý tưởng khác biệt hóa của họ được giới thiệu trên từng chai nước một : Mọi lợi nhuận đều đổ vào cho môi trường. Họ giới thiệu sản phẩm này của họ với một câu chủ đề tuyệt vời : "Sau mỗi một ngụm nước, bạn đã làm tốt cho môi trường còn hơn hầu hết các chính trị gia."

Như ông giám đốc của công ty quảng cáo cho họ đã nói, "chúng tôi có được điểm khác biệt chính rõ ràng và chúng tôi sẽ nhấn mạnh đến điểm khác biệt này."

Nói rất tốt. Bỏ tất cả lợi nhuận tạo được của bạn ra để làm việc thiện chắc chắn là một Đề nghị bán độc quyền rõ ràng. Và cũng chắc là đó là một ý tưởng không có ai muốn nhái theo.

Cái đầu tiên vay mượn

Là người đầu tiên của một vùng trên thế giới không ngăn chặn được một ai đó sẽ vay mượn ý tưởng này và tung nó ra đầu tiên ở một vùng khác trên thế giới.

Giống như trong trường hợp của một người đàn ông ở Tây Ban Nha.

Fernandez Pujals, người đã trưởng thành tại Fort Lauderdale, Florida, không hề xấu hổ chút nào khi vay mượn ý tưởng giao hàng tận nhà của Domino. Ông ta đã trở thành một tên tuổi lớn, TelePizza, và với 80.000 đô doanh thu đã trở thành nhà giao bánh Pizza tận nhà lớn nhất Madrid.

Chỉ trong một thời gian không đến mườinăm, TelePizza đã phát triển đến 600 cửa hàng trên sáu nước và vùng lãnh thổ. Cái đầu tiên vay mượn của ông ta nay đã có giá trị lên đến 1,85 tỷ đô la.

Như Thomas Edinson đã khuyên, "Hãy tạo thành thói quen luôn quan sát những ý tưởng mưới và hấp dẫn của người khác đã áp dụng thành công."

Nói cách khác, là đầu tiên thường chỉ có nghĩa là chịu quan sát.

CHƯƠNG 11 SỞ HỮU MỘT THUỘC TÍNH LÀ MỘT CÁCH KHÁC BIỆT HÓA

Từ thuộc tính là một từ marketing được dùng đến rộng rãi nhưng lại không thực sự được hiểu đúng như ý nghĩa của nó. Vì vậy chúng ta hãy xét qua những định nghĩa của từ này trước khi bàn về nó sâu xa hơn.

Thứ nhất, một thuộc tính là một hình thức đặc thù, phân biệt và riêng của một người hay một sự vật.

Thứ đến, người ta hay sự vật là một phức hợp của những thuộc tính. Mỗi một con người là khác nhau trên ý nghĩa giới tính, kích cỡ, trí thông minh, kỹ năng và sự hấp dẫn. Mỗi một sản phẩm, dựa vào giòng sản phẩm, cũng có nhiều thuộc tính khác nhau. Mỗi một ống kem đánh răng chẳng hạn, là khác với những ống kem đánh răng khác trên ý nghĩa ngừa sâu răng, ngừa đóng vôi, mùi vị, độ làm trắng vàắmc làm tươi mát hơi thở.

Sở hữu một thuộc tính

Cái làm cho một con người, một sản phẩm khác biệt được nhận biết từ một trong những thuộc tính này. Marilyn Monroe được biết đến vì sự hấp dẫn của cô. Kem đánh săng Crest được biết đến vì tính ngừa sâu răng. Marilyn có thể rất thông minh nhưng điều này không quan trọng, cái làm cho cô ta đặc biệt chính là sắc đẹp chết

người của cô. Cũng như vậy với Crest, việc chóng sâu răng là chính với nó, có mùi vị thế nào với Crest là không quan trọng.

Sở hữu một thuộc tính chắc chắn là cách tốt nhất để khác biệt hóa một sản phẩm hay một dịch vụ. Nhưng phải chắc rằng bạn không sở hữu cùng một thuộc tính hay vị thế mà đối thủ của bạn sở hữu. Bạn cần phải có một thuôc tính riêng của bạn.

Một công ty thường quá cố gắng bắt chước theo cái đang dẫn đầu, "Họ phải biết những gì là hiệu quả," một cách đầy duy lý, "vậy hãy làm cái gì đó tương tự." Đây không phải là một ý nghĩ tốt.

Tốt hơn bạn nên săn tìm một thuộc tính đối nghịch, điều cho phép bạn có thể đối đầu với người đi trước. Điểm chính ở đây là đối nghịch -không làm những gì tương tự.

Coca-Cola là một sản phẩm nguyên thủy vì vậy nó là lựa chọn của những người lớn tuổi hơn. Pepsi đã tự vị thế hóa mình một cách thành công như một lựa chọn của thế hệ trẻ hơn.

Thế giới rượu bourbon bị thống trị bởi hai người hàng đầu là Jim Beam và Jack Daniel's. Vì vậy Maker's Mark đưa ra một huộc tính làm cho mãi lực nhỏ bé hơn của họ thành hấp dẫn hơn, "được làm thủ công khiến cho rượu bourbon của chúng tôi có mùi vị dịu dàng và êm ái."

Bởi Crest đã sở hữu thuộc tính chống sâu răng nên các loại kem đánh răng khác loại bỏ thuộc tính này và nhẩy vào với những thuộc tính khác như mùi vị, làm trắng, làm mát hơi thở và mới gần đây là với baking soda.

Nếu bạn không phải là người dẫn đầu thị trường, câu chứ của bạn cần phải có chỗ tập trung gọn và hẹp hơn. Và quan trọng hơn

nữa, câu chữ của bạn cần phải phù hợp với chủng loại sản phẩm của bạn. Không một ai có thể chen chân vào đó.

Tập trung là một chìa khóa

Những thuộc tính hiệu quả luôn đơn giản và định hướng vào tiện ích. Không cần biết sản phẩm của bạn là phức tạp ra sao, nhu cầu của thị trường là đa dạng ra sao, tốt nhất là chỉ tập trung vào một từ hay một tiện ích chứ không phải hai hay ba, bốn rồi đeo cứng vào chúng. Sự khác biệt rõ ràng mà Pepsi luôn có trước Coca-Cola là sự định hướng vào giới trẻ của nó. Nếu Pepsi trở thành trung tính với một câu chủ đề như "niềm vui của cola," nó sẽ mất đi điểm khác biệt của nó.

Ở đây, việc này cũng tạo ra một phản ứng dây chuyền. Nếu bạn thiết lập được một tiện ích mạnh mẽ thực sự, các đối tượng tiềm năng thường sẽ tự tạo ra thêm những tiện ích khác nữa cho bạn. Một loại nước sốt spaghetti "đặc hơn" có nghĩa là chất lượng hơn, dinh dưỡng hơn, giá trị hơn và còn nữa… Một chiếc xe "an toàn hơn" cũng đồng nghĩa là kiểu dáng tốt hơn, kỹ thuật tốt hơn.

Dù có là kết quả của một chương trình có suy tính hay không, hầu hết những công ty thành công (hay thương hiệu) là những cái "làm chủ một từ" trong tâm trí của người tiêu dùng.

Phần tiếp theo đâ sẽ đưa bạn đi qua với những từ như vậy hay cuộc chiến về thuộc tính trong chốn thị trường.

Những thuộc tính không được tạo ra cân bằng

Một số thuộc tính là quan trọng đối với khách hàng hơn là những cái khác. Bạn phải cố gắng có được một thuộc tính quan trọng nhất.

Chống sâu răng là một thuộc tính quan trọng nhất đối với các loại kem đánh răng. Đó là một thư đáng để sở hữu. Nhưng cái mà chúng

ta gọi là luật của tính riêng biệt chỉ ra rằng một khi một thuộc tính đã là sở hữu của đối thủ của bạn, thuộc tính đó coi như đã không còn. Bạn buộc phải tìm đến với những thuộc tính kém giá trị hơn và sống còn với một phần chia nhỏ bé hơn trong chủng loại sản phẩm đó. Công việc của bạn là tìm ra và nắm lấy một thuộc tính khác biệt, làm tăng giá trị của thuộc tính đó lên và từ đó tăng trưởng phần chia của bạn.

Đó là trường hợp của thị trường xe hơi ài năm trước đây, Detroit bị xâm chiếm trwocs tiên là từ Đức rồi đến Nhật với một thuộc tính mới lạ.

Những thuộc tính của xe hơi

Đã nhiều năm, Detroit chi phối thế giới xe hơi với những thuộc tính như "lớn", "mạnh mẽ" và "tiện nghi".

Và rồi Volkswagen xuất hiện với chiếc xe "nhỏ" đầu tiên là "tiết kiệm", "đáng tin" và "xáu". Detroit cười và tự nhủ, "Nước Mỹ muốn những chiếc xe lớn và đẹp đẽ. Chúng tôi có những nghiên cứu đã xác định điều này."

Và rôi fđến người Nhật với những chiếc xe nhỏ bé nhưng đẹp đẽ hơn của họ. Detroit không còn cười được nữa khi 1.348.046 chiếc xe nhỏ đã được bán ra ở Mỹ trong năm 1997. Bốn mươi phần trăm của tổng số này là đến từ Đức và Nhật.

Nếu bạn nghiên cứu về giòng sản phẩm xe hơi, bạn sẽ thấy rằng những thương hiệu mạnh nhất đều sở hữu những thuộc tính quan trọng :

Những thương hiệu như Chevrolet, Nissan, Mercury và Oldsmobile là những thương hiệu yếu hơn vì họ không tập trung và không sở hữu một thuộc tính.

Không bỏ qua một thuộc tính nào

Gillette không bao giờ cười vào những thuộc tính mới đối nghịch với những sản phẩm hiện hành của họ. Sự chi phối của nhà sản xuất dao cạo râu số một thế giới xoay quanh loại cạo râu kỹ thuật cao và những hệ thống nạp lưỡi lam của họ. Khi một nhà sản xuất mới phất lên ở Pháp đưa ra một thuộc tính đối nghịch mới cho chủng loại sản phẩm này dưới hình thức dùng một lần. Gillette có thể cười và trưng ra những nghiên cứu thăm dò của họ về việc người Mỹ muốn những loại dao cạo kỹ thuật cao, đắt tiền và bền. Nhưng họ đã không làm như vậy.

Thay vì vậy Gillette nghiên cứu và tung ra thị trường loại cạo râu dùng một lần của họ gội là Good News. Bằng cách chi phí hơn hẳn, Gillette hoàn toàn có khả năng giành phần thắng trong cuộc chiến của những thứ dùng một lần.

Ngày nay, loại cạo râu Good News hoàn toàn chi phối chủng loại sản phẩm cạo râu dùng một lần, loại sản phẩm đã loán mạnh và chi phối toàn việc kinh doanh các loại dao cạo. Luận lý là : Bạn không thể nào dự đoán được phần chia của những thuộc tính mới, bởi vậy chớ bao giờ vội cười chúng.

Những thuộc tính trong thẻ tín dụng

Visa đã chi phối thế giới thẻ tín dụng với việc làm chủ thuộc tính có mặt "ở mọi nơi." Ngày nay họ thống lĩnh 53% cái thị trường 1160 tỷ đô la giao dịch bằng thẻ tín dụng hàng năm. Họ lớn gần như gấp đôi thị phần thẻ tín dụng của các ngân hàng khác.

Vấn đề của MasterCard à họ không làm chủ một thuộc tính nào của riêng họ, họ chỉ cố gắng hành xử cho giống với Visa (sai lầm lớn). Nếu Visa là "ở mọi nơi" trong những quảng cáo thế giới du lịch

đầy hào quang thì MasterCard nên tập trung vào thuôc tính "dùng hàng ngày". Họ nên trở thành loại thẻ tín dụng "trên các đường phố chính" ở những nơi như tiệm tạp hóa hay trạm xăng. (Thật đáng cười khi hiện nay American Express đang đẩy mạnh ý tưởng này.)

Không làm chủ một thuộc tính khác biệt là một bài học đắt giá cho MasterCard.

Những thuộc tính trong việc bán lẻ

Không có một trận chiến nào là cay nghiệt như trận chiến tạp phẩm, nơi mà các hệ thống siêu thị lớn đang tìm mọi cách để đánh đổ lẫn nhau. Những nhà phân phối nào có một thuôc tính khác biệt đang làm tốt công việc của họ. Những người không có thì đang khó khăn.

Chuỗi siêu thị lớn nhất và rõ ràng khiêu khích nhất là Wal-Mart. Thuộc tính của họ là hết sức trực tiếp : Giá thấp hàng ngày. Và họ có tiềm lực cũng như công nghệ để có thể hỗ trợ cho thuộc tính này.

Target, phân cục trị giá 21 tỷ đô là của Dayton Hudson đã bỏ đi hình ảnh giảm giá không hấp dẫn của họ và thay bằng giá rẻ. Thuộc tính khác biệt hóa của họ có thể được miêu tả như "phù hợp với mọi tầng lớp." Và họ có những quảng cáo với những sản phẩm thiết kế bắt mắt để hỗ trợ cho ý tưởng này.

Ames có một hoạt động thương mãi 4 tỷ đô la đã sống sót một cách ngoạn mục bằng cách tập trung vào nhóm khách hàng thấp hơn là Wal-Mart nhắm đến. Có thể miêu tả thuộc tính của họ là "phù hợp với không ai cả." Để làm mạnh thêm khái niệm này họ bán giảm giá và trả chậm cho người lao động, người già và những người nỏi tiếng. Họ mạnh về vải sợi tổng hợp.

Caldor là một chuỗi 140 cửa hàng lớn ở vùng Đông Bắc. Họ không có một thuộc tính khác biệt nào cả. Họ đã chết và được mai táng vào đầu năm 1999.

Như chúng tôi đã nói ở đầu cuốn sách này, khác biệt hay là chết.

Thuộc tính trong thức ăn nhanh

Burger King đã không thành công khi họ vay mượn thuộc tính "nhanh" của McDonald's. Vậy lẽ ra Burger King nên làm gì ? Dùng một thuộc tính đối nghịch ? Một thuộc tính đối nghịch chính xác như "chậm" không thể đem lại điều gì hay ho cho một cửa hàng thức ăn nhanh (mặc dù đã có một yếu tố về sự chậm rãi trong khái niệm "có theo cách của bạn" của Burger King.)

Chỉ cần dạo qua một vòng quanh các nhà hàng của McDonald's cũng đủ để tìm ra một thuộc tính khác nữa mà họ sở hữu : "trẻ em". Đây quả là một chỗ để trẻ em dẫn cha mẹ của chúng vào và McDonald's cũng có phần ăn riêng để minh chứng cho điều này. Điều này đặt ra một cơ hội được giải thích sống động trong cuộc chiến của Coke và Pepsi. Nếu McDonald's đã sở hữu thuộc tính trẻ em thì cơ hội cho Burger King là vị thế hóa cho số đông những người lớn tuổi, bao gồm cả những đứa trẻ không muốn bị xem là trẻ em. Điều này sẽ hiệu quả đối với mọi ai từ mười tuổi trở lên. (không phải là một thị trường quá tệ.)

Để tạo điều kiện cho khái niệm này hoạt động, Burger King cần phải hy sinh các trẻ em nhỏ cho McDonald's. Trong khi điều này có thể có nghĩa là phải bỏ di một số phần ăn, nó lại cho phép Burger King treo thuộc tính "vùng trẻ em" vào cổ McDonald (xem chương 20 về sự hy sinh).

Để đưa được khái niệm này vào tâm trí của các đối tượng tiềm năng, Burger King cần đến một cụm từ. Nó có thể là "lớn lên". Lớn lên cùng với hương vị trên lửa hồng của Burger King.

Những thuộc tính trong nước uống

Ngay cả những sản phẩm thông thường như là nước cũng có thể khác biệt hóa với một thuộc tính. Trong khi nước uống có thể bị xem như một thứ đáng chán nhưng nó thực sự là một thứ thông dụng nóng bỏng trên chốn thị trường. Riêng ở Mỹ, tổng mãi lực của nước uống là 12 tỷ lít. (Nước ngọt là 58 tỷ lít).

Đối với các nhà marketing, đó là vàng lỏng khi thiên hạ bằng lòng bỏ tiền ra để mua không gì hết mà chỉ là nước. Bởi vậy không có gì là bất ngờ khii một cuộc chiến nổ ra trên khắp thế giới chỉ vì nước uống. Ở Bỉ chẳng hạn, bạn có câu chuyện của Bru, một loại nước khoáng xuất xứ từ dẫy núi Ardennes.

Để là chuyên biệt, nguồn của loại nước này là ở thung lũng AmbeEve trên dẫy Ardennes, một vùng môi trường được bảo vệ.

Sodium thấp ở Argentina

Ở Argentina loại nước đóng chai số một là Villavicenco, một loại nước băng tan trên núi chiếm khoảng 30% thị phần. Một loại nước băng tan đóng chai khác là ECO chiếm khoảng 10% thị phần.

Để có thể vươn lên trước loại nước đang dẫn đầu trên thị trường, ECO cần phải tìm ra một cách để khác biệt hóa họ và cho người tiêu dùng một lý do để ưa chuộng loại nước của họ. Nhìn qua nhãn hiệu trên chai nước họ tìm ra điểm để là khác biệt. Nguồn nước của Villacienco có chứa sodium cao hơn hẳn so với nguồn nước của ECO (272mg so với 10,4 mg trên một chai 1,5 lít). Còn đáng quan tâm hơn nữa là liều lượng sodium trong nước của ECO là hoàn toàn phù

hợp với khuyến cáo của Hiệp hội tim Mỹ về liều lượng sodium thu nạp vào cơ thể.

Thuộc tính sodium thấp của ECO cho họ khả năng tự vị thế hóa như một loại "nước băng tan sodium thấp". Lúc này họ đã có được một Đề nghị bán độc quyền không những cho họ thêm sức mạnh mà còn là khác biệt nữa.

Dùng những thuộc tính tiêu cực

Treo thuộc tính "vùng trẻ em" lên cổ McDonald's hay "sodium cao" lên đầu Villacenco là những ví dụ về việc gán một thuộc tính tiêu cực cho đối thủ cạnh tranh của bạn.

Việc này có thể là một cách hết sức hiệu quả để nêu rõ thuộc tính của bạn. Chúng ta gọi đó là tái vị thế hóa đối thủ.

Scope đã làm điều này bằng cách treo thuộc tính "vị dở" cho Listerine để trở thành loại nước súc miệng "vị ngon". (Quả là dễ dàng.)

BMW đã làm điều này với Mercedes Benz khi đư3a ra so sánh sau đây :

C\Loại máy ngồi tuyệt vời chống lại loại máy lái tuyệt vời.

Bằng cách tái vị thế hóa Mercedes như một phòng khác di động trên bánh xe, họ nhanh chóng có khả năng để tự gán cho mình một thuộc tính về tính dễ điều khiển.

Nếu bạn có thể treo một thuộc tính tiêu cực lên cổ đối thủ của mình trên con đường làm cho mình là khác biệt, bạn đã có một chương trình hành động hiệu quả gấp đôi.

Không có máu ở New Jersey

Có những thời gian để bạn tạo ra một thuộc tính.

Như trong trường hợp của trung tâm y tế và bệnh viện Englewood ở New Jersey đã tìm ra cách để khác biệt hóa họ vưói 82 bệnh viện khác ở vùng ba tiểu bang chung quanh New York. Họ sáng tạo ra một thuộc tính gọi là "phẫu thuật không có máu."

Điều này được bắt đầu với việc phục vụ cho những người của Niềm tin Jehovah, những người từ chối việc truyền máu vì tín ngưỡng của họ. Và một khi kỹ thuật và thủ thuật đã hình thành, việc quảng ba thuọc tính này không chỉ hấp dẫn phân đoạn mục tiêu những người của Niềm tin Jehovah nmà còn cả nhiều người khác nữa. (Có ai lại thích bị mất máu đâu.)

Đi tiên phong và sở hữu lấy thuộc tính "phẫu thuật và điều trị không có máu" là kết quả của một ý tưởng khác biệt hóa. Các bệnh nhân từ hai mươi hai tiểu bang và mười nước khác đã du hành đến Englewood để được chữa trị vì cái mà họ thấy là khác biệt lớn trong cách giải phẫu được thực hành ở đây.

Lớn hơn ở Massachusetts

Đối với các viện bảo tàng, bạn không bao giờ nghĩ là "lớn hơn" lại là một thuộc tính tốt hơn. Hơn nữa, thuộc tính này có thể bắt bạn phải bỏ ra nhiều ngày để đi khắp các hành lang dễ lẫn lộn ở một số viện bảo tàng.

Nhưng với nghệ thuật đương đại, kích thước có thể là vấn đề đấy. Những nghệ phẩm này có thể nói là khổng lồ. Tựa đề của tác phẩm được thực hiện vào năm 1981 của Robert Rauschenberg không hề là khoa trương quá đáng một chút nào : Bức tranh 1/4 dặm hay 2 fơ lông (fơ lông = 1/8 dặm). Hầu hết các phòng trưng bầy đều không dám mơ đến việc triển lãm con quái vật này.

Đi vào viện bảo tàng nghệ thuật đương đại Massachusetts ở khu Backshire của North Adam. Một phòng trưng bầy có kích thước của một sân bóng đá và trần cao đến 13 thước, MoCA tự khác biệt hóa một cách tự hào như là một trung tâm nghệ thuật lớn nhất nước Mỹ. (Nó có thể là lớn nhất thế giới nữa.)

Họ lấy ở đâu ra một không gian như vậy. Viện bảo tàng này được dựng lên từ nền một nhà máy phức hợp đã hoang phế rộng hơn 7 mẫu. Sáu tòa nhà đã được dựng lên ở đây tạo thành môt phòng trưng bầy và nhà hát rộng 70.000 thước vuông.

Đơn giản ở Massachusetts

Có những lúc bạn có thể nhận lấy lợi thế từ môi trường của một chủng loại sản phẩm trên con đường tìm kiếm một thuộc tính.

Như trong trường hợp của thế giới mạng kỹ thuật cao khi những công ty muôn lập môt mạng lưới nội bộ cho tổ chức của họ hay giữa họ và khách hàng của họ. Để làm được công việc phức tạp này họ cần đến những chuyên gia và rất nhiều tiền của.

Một công ty tên là IntraNetics ra đời với một công nghệ phân fmềm cho phép một công ty nhanh chóng hoàn thành cũng như nâng cấp hệ thống mạng của họ và nối mạng với khách hàng cũng như đối tác của họ.

Họ có thể tự khác biệt mình là "Cuối cùng, một cách đơn giản để thành lập một mạng nội bộ đầy sức mạnh." Trong một thế giới phức tạp, sẽ luôn đạt hiệu quả nếu bạn có thể tự giới thiệu với thuộc tính đơn giản.

"Là xanh" có là một khác biệt

Cuối cùng thì tự thân môi trường không thì sao ?

Trong những thời gian mẫn cảm với môi trường, nhiều người nhìn đến tính "là xanh" như một thuộc tính để là khác biệt. Nhưng còn có những điểm luật pháp trong vấn đề này. Cuộc tranh luận trở thành có định hướng.

Một nhóm những học giả về kinh doanh cho việc là xanh là đáng giá. Họ cho rằng các công ty có thể gia tăng lợi nhuận nếu họ đăt ra những mục tiêu môi trường đầy tham vọng. Một nhóm khác lại cho là mục tiêu của các công ty là những cổ phần của họ và phục vụ môi trường là không thực tế.

Để chúng tôi trình bầy cho các bạn nhưng hướng dẫn về việc là mẫn cảm với môi trường như một thuộc tính để là khác biệt :

1. Cuộc kinh doanh cần phải tìm hay tạo ra một ham muốn được trả tiền cho chất lượng môi trường trong khách hàng.

2. Cuộc kinh doanh cần phải thiết lập những thông tin đáng tin cậy về những thuộc tính môi trường trong sản phẩm.

3. Sự tạo thành của họ phải có khả năng chống lại việc bắt chước từ các đối thủ.&

Nói cách khác, bạn phải có một công việc của riêng bạn. Quan điểm của chúng ta là như vậy, các công ty nên là những công dân tốt và tìm cách dựa vào đó để tự khác biệt hóa.

CHƯƠNG 12 TÍNH DẪN ĐẦU LÀ MỘT CÁCH KHÁC BIỆT HÓA

Tính dẫn đầu là một cách mạnh mẽ nhất để khác biệt hóa một thương hiệu. Lý do là đó là một cách trực tiếp nhất để thiết lập những khả năng của một thương hiệu. Và những khả năng này là những cái bạn thêm vào để bảo đảm những công năng của thương hiệu của bạn.

Và cùng lúc, khi bạn có được những khả năng về tính dẫn đầu, các đối tượng tiềm năng của bạn hầu như sẽ tin tưởng vào bất cứ những gì mà bạn nói về thương hiệu của bạn (bởi vì bạn là người dẫn đầu).

Tâm lý dẫn đầu

Con người thường hay đánh đồng những gì "to lớn" với thành công, địa vị và tính lãnh đạo. Chúng ta tôn trọng và ngưỡng mộ những gì to lớn nhất.

Trong cuốn Quan sát Tâm trí : Tại sao Người ta lại Hành xử theo Cách mà họ Làm, các nhà Tâm lý Hans và Michael Eysenck đã tường thuật lại một nghiên cứu nổi tiếng.

Một người đàn ông tên là Ông England được giới thiệu với một số lớp của những sinh viên trên khắp nước Mỹ. Ông được giới thiệu với những sinh viên này như là "một sinh viên của Cambridge" hay "giáo sư England của Cambridge".

Sau đó các sinh viên được yêu cầu dự đoán về chiều cao của người đàn ông này. Như ông England đã leo lên từ địa vị một sinh viên thành một giáo sư, ông này được cho là cao hơn so với thực tế đến 12 phân trong con mắt của các sinh viên.

"Sự to lớn" cũng được lợi hơn trong tiền bạc. Một nghiên cứu thăm dò về những sinh viên nam đã tốt nghiệp cho thấy những người cao lớn thường được hưởng mức lương khởi đầu trung bình cao hơn những người thấp dưới 1,8m, 12%.

Cũng vậy đối với thế giới kinh doanh, nơi mà chiều cao được đo lường bằng mãi lực và thị phần.

Làm chủ một chủng loại sản phẩm

Những người dẫn đầu đầy sức mạnh thường có thể sở hữu cụm từ thế vì cho một chủng loại sản phẩm. Bạn có thể trắc nghiệm sự vững vàng của tính dẫn đầu với một trắc nghiệm liên hệ từ.

Nếu những từ được đưa ra là máy tính, máy sao y, sô sô la và cola, những từ thường được kiên hệ đến nhất sẽ là IBM, Xerox. Hershey's và Coke.

Một người dẫn đầu nhậy bén sẽ đi một bước xa hơn để củng cố vị thế của họ. Heinz sở hữu từ sốt cà. Nhưng Heinz còn tiếp tục để cô lập một thuộc tính quan trọng của sốt cà. "Loại sốt cà chậm nhất miền tây" là cách mà Heinz nói đến thuộc tính đặc của sốt. Việc sở hữu từ "chậm" giúp cho Heinz giữ được 50% tổng thị phần.

Đừng e sợ phải lớn lối

Bất kể đến những điểm đã nói đến về sức mạnh của việc được nhận biết là lãnh đạo, chúng ta tiếp tục với những người dẫn đầu không muốn nói đến sự dẫn đầu của họ. Câu trả lời của những

người này về việc từ chối những gì đúng là của họ thường là như nhau : Chúng tôi không muốn lớn lối.

Một người dẫn đầu không muốn nói đến tính dẫn đầu của họ là một điều tốt đẹp nhất đối với các đối thủ của họ. Một khi bạn đã nỗ lực để trèo lên được một đỉnh cao, tốt nhất là nên cắm lại đó một cây cờ và chụp lấy một vài bức hình với cây cờ đó.

Hơn nữa, bạn luôn có thể tìm ra một cách thực sự dễ thương để nói về tính dẫn đầu của mình. Một trong những câu chủ đề có tính dẫn đầu hấp dẫn không phải là "Những đầu tư trung thành. Nơi mà 12 triệu nhà đầu tư đặt niềm tin" sao.

Nếu bạn không giành lấy những tiện ích thực sự là của mình, một ai đó ngay sau lưng bạn sẽ tìm ra cách để giành lấy cái thực sự là của bạn.

Nếu bạn còn hồ nghi về điều này, hãy xem qua câu truyện tiếp sau.

Hai người dẫn đầu từ Brazil

Đã nhiều năm, hai loại bia hàng đầu của Brazil vẫn là Antartica và Brahma. Antartica là số một và Brahma theo sát sau đuôi là số hai.

Rồi Brahma bắt đầu một chiến dịch quảng cáo giành lấy ngôi số một (loại cerveja số một). Họ đặt thêm ở các điểm bán của họ những bàn tay với ngón trỏ đưa lên với hàm ý họ là số một. Nhưng đây mới là sự bất ngờ. Khi họ bắt đầu công cuộc lật đổ này, Antartica vẫn là số một nhưng không một ai thực sự biết điều này bởi vì họ đã không cắm lên cây cờ hàng đầu của họ.

Và khi mọi việc đã an bài, ai sẽ là người số một ? Chính là Brahma được xem là số một. Lý do là : Khi người ta nghĩ là họ đang

không uống một loại bia hàng đầu, ho xoay sang với Brahma và điều sẩy ra là một thứ không thật đã trở thành thật.

Luận lý ở đây là : khi người ta là những người chiếu dưới, họ mua những gì thuộc về chiếu trên.

Nhưng trong câu chuyện này có một kết thúc có hậu, đó là khi Antartica và Brahma đã hợp nhất với nhau. Bây giờ họ có thể cùng nhau nói họ đều là số một.

Loại dẫn đầu của chúng ta

Hertz không hề xấu hổ về việc là dẫn đầu. Họ là một ví dụ cổ điển về giữ lấy vị trí dẫn đầu trong thị trường một cách đầy ý nghĩa và luôn tươi mới trong suốt nhiều năm dài.

Thông điệp của họ ngày nay là, "Hertz, và không là."Như Brian Kennedy, phó giám đốc điều hành marketing và bán hàng, nói : "Ý nghĩa nằm đằng sau quảng cáo "và không là" nhằm phân biệt chúng tôi với các đối thủ."

Cái này là cái sau cùng của một dẫy những cách khác biệt hóa mà Hertz đã dùng để diễn tả tính dẫn đầu của họ. Vào những buổi bình minh của ngành kinh doanh cho thuê xe, có những người đi máy bay và "để Hertzt đặt bạn vào chỗ cầm lái."

Cùng với việc trở thành hàng đầu họ bận rộn với việc tăng thêm dịch vụ, "Người lớn nhất sẽ làm được nhiều hơn. Chỉ vậy mới đúng."

Năm 1975 khi O.J. Simpson qua lại như thoi đưa giữa các phi trường. Anh ta là "siêu sao với việc thuê một chiếc xe." Và đó là Hertz.

Những biến tấu sau đó của ý tưởng này là "cách số một để thuê một chiếc xe" và "nơi những người chiến thắng thuê."

Khi Hertz nhắm vào những khác du lịch và những người kinh doanh, câu chủ đề của họ trở thành "số một cho mọi người" và "những bánh xe của châu Mỹ."

Quá đơn điệu ư ? Nhiều thập niên bán hàng đã làm cho Mỹ châu yêu cái ý : tính dẫn đầu.

Cũng đơn điệu khi mà ngày hôm nay Herzt có tổng thu nhập là 2,3 tỷ đô la, 500.000 xe trên 140 nước và chiếm 39% tổng thị phần toàn cầu.

Những hình thức khác biệt của tính dẫn đầu

Tính dẫn đầu có nhiều hình thức khác nhau, bất cứ hình thức nào cũng có thể là một cách để khác biệt hóa một cách hiệu quả. Sau đay là một số hình thức khác biệt hóa với tính dẫn đầu :

- Dẫn đầu trong bán hàng. Chiến lược thường được dùng nhất của các người dẫn đầu là thông báo họ đã bán hàng tốt thế nào. Toyota Camry là chiếc xe được bán ra nhiều nhất ở Mỹ. Nhưng những hãng khác cũng có thể giành lấy vị trí bán hàng hàng đầu này bằng những cách khác. Lincohn là chiếc xe sang trọng được bán nhiều nhất. Chrysler là chiếc xe gia đình được bán nhiều nhất. Ford Explorer là chiếc xe thể thao bán chạy nhất. Cách tiếp cận này là hiệu quả vì người ta thường mua những gì mà người khác mua.

- Công nghệ dẫn đầu. Một số công ty với thâm niên đột phá kỹ thuật có thể dùng hình thức nàyâcủ tính dẫ đầu như một yếu tố khác biệt hóa. Ở Áo, Lenzing không phải là nhà sản xuất sợi quang học được bán nhiều nhất nhưng họ là "hàng đầu của thế giới trong công nghệ cáp dẻo." Họ đi tiên phong trong nhiều đột phá công nghệ trong sợi quang mới và cải tiến. Ở Cincinnati, một nhà sản xuất máy tên Milacron là người "dẫn đầu thế giới trong công nghệ sản xuất." Họ có

nhiều loại máy ép nhựa và cắt gọt nhất. Hình thức tính dẫn đầu này là hiệu quả bởi vì người ta bị ấn tượng với những công ty phát triển công nghệ mới.

- Công năng dẫn đầu. Những công ty không có sản phẩm bán chạy nhất nhưng là sản phẩm đa công dụng nhất cũng có thể dùng yếu tố này như một cách để tách biệt nình ra khỏi những đối thủ khác. Silicon Graphics là một công ty như vậy. Họ dùng những siêu máy tính Gray, những hệ thống làm việc hình ảnh để làm cho những hiệu quả đặc biệt kiểu Holliwood của họ trở thành hiện thực. Và kết quả là họ là người dẫn đầu thế giới trong những công dụng của máy tính. Điều này cũng hiệu quả bởi vì các công ty giầu có thường muốn những gì tốt nhất, ngay cả khi họ không cần đến.

Tính dẫn đầu là một bệ phóng

Tính dẫ đầu là một bịi phóng tuyệt vời để từ đó kể ra việc bạn đã làm gì để trở thành số một. Như chúng ta đã nói, người ta sẽ tin vào bất cứ gì mà bạn nói một khi bạn được nhận biết là người dẫn đầu.

Hãy xét qua câu truyện của kem Dreyer's Grand. Đây là một công ty có hai thương hiệu : Dreyer's ở phía tây dẫy Rockies và Edy's ở phía đông dẫy Rockies. (Chúng đựoc đặt tên theo hai người sáng lập của công ty, William Dreyer và Joseph Edy.)

Hai thương hiệu này đã làm cho họ trở thành nhà sản xuất kem hàng đầu của Mỹ, đó là một ý tưởng khác biệt hóa với tính dẫn đầu về mãi lực.

Nhưng cái làm cho họ là độc nhất, hay là số một là phương thức giao hàng đến các cửa hàng của họ. Không như các đối thủ chính của họ, họ có những se chuyên dùng riêng và những chuyên gia trong việc giao và sắp xếp kem cho những cửa hàng bán lẻ. Quá

trình này cho phép họ không càn đến những tủ kem thông thường và bảo đảm rằng kem của họ luôn tươi mới. Lý thuyết của họ là : Cần phải quan tâm lớn để làm ra loại kem tuyệt.

Câu chuyện dẫn đầu của họ, công với cậu chuyện giao hàng trực tiếp của họ tạo ra một lý lẽ hợp lý và thuyết phục cũng như cách họ làm ra loại "kem được ưa chuộng nhất nước Mỹ."

Sức mạnh của tính dẫn đầu

Cái làm cho một công ty mạnh khong phải là sản phẩm hay dịch vụ của họ. Sức mạnh của Hertz là vị thế dẫ đầu của họ chứ khong phải chất lượng của dịch vụ cho thuê xe. Ở lại với đỉnh cao là dễ dàng hơn việc đạt đến đó.

Bạn có thể gọi tên ra một công ty đã lật đổ được cái đang dẫn đầu ? Crest đã làm được việc này với kem đánh răng, xin cám ơn những chứng thực của Hiệp hội Nha khoa Mỹ. (Mỉa mai thay khi Colgate đã giành lại vị trí hàng đầu với loại kem đánh răng diệt khuẩn Total của họ.) Duracell đã làm điều này với pin, cám ơn "alkaline". Budweiser đã làm với bia và Marlboro với thuốc lá. Nhưng quả thật là việc tương tự hiếm khi xẩy ra.

Một thăm dò với 25 thương hiệu dẫ đầu từ năm 1923 minh chứng cho điều này. Ngày nay 21 trên 25 thương hiệu này vẫn là những kẻ hàng đầu. Ba là hạng nhì và một là hạng năm.

Ngay cả những thay đổi về thứ hạng cũng không thường xẩy ra. Nếu marketing là một cuộc đua ngựa, nó đã là một công việc đầy chết chóc. Từ đệ nhị thế chiến đến nay, chỉ có một thay đổi trong ba thứ hạng dẫn đầu của ngành công nghiệp xe hơi.

Năm 1950, Ford vượt qua mặt Chrysler để giành lấy vị trí thứ hai. Và cho đến nay thứ tự vẫn là General Motor, Ford và rồi Chrysler

như đã hình thành từ ngày đó.

Cái cứng nhắc của một cuộc đua marketing, cái căng thẳng buộc các công ty hay thương hiệu phải trụ lại với vị thế của họ năm này qua năm khác cũng cùng lúc ghi nhận tầm quan trọng của việc củng cố một vị thế tốt ở hàng đầu. Cải thiện vị thế của bạn có thể là khó khăn, nhưng một khi bạn đã làm được, việc giữ được vị thế mới đó lại trở nên dễ dàng.

Một khi bạn đã lên được đến đỉnh, hãy chắc rằng chốn thị trường phải nhận biết điều đó. Có quá nhiều công ty đã quá quen thuộc vị thế dẫn đầu của họ và không bao giờ làm dụng chúng. Điều này có nghĩa là luôn để cánh cửa mở ra cho đối thủ, nhưng một khi có cơ may hãy đóng ngay cánh cửa đó lại trước mũi đối thủ.

Loại kẹo bông dẫn đầu ?

Mọi chủng loại sản phẩm đều phải có một người hàng đầu, nhưng không phải người dẫn đầu nào cũng được nhận biết. Hãy xét thử trường hợp của loại kẹo bông chẳng hạn. Bạn đã từng thấy chúng, từng ăn chúng ít nhất là vài lần trong đời bạn. Nhưng nếu chúng tôi hỏi bạn , ai là người làm ra loại kẹo bông bán chạy nhất thế giới, bạn sẽ không thể có một manh mối nào để có thể trả lời.

Nếu chúng tôi nói với bạn rằng có một công ty kẹo bông có mãi lực gấp đôi những đối thủ theo sát sau lưng họ trên thị trường, bạn sẽ có ấn tượng đôi chút. Trên thực tế, công ty này đã bán các loại kẹo bông của họ trên 170 nước trên khắp thế giới sẽ làm cho bạn ấn tượng hơn chút nữa. Họ sản xuất ra hơn 20 triệu cây kẹo bông trong một ngày và tổng sản lượng năm của họ có thể xếp dài vòng quanh trái đất đến 12 lần sẽ càng làm bạn ấn tượng hơn nữa,

Tên của công ty này là Chupa Chups, bạn có thể tìm ra họ ở Barcelona, Tây Ban Nha.

Bạn thấy đó, sự khác biệt của một chút tính dẫn đầu có thể làm được những gì.

CHƯƠNG 13 KẾ THỪA LÀ MỘT Ý TƯỞNG KHÁC BIỆT

Trong chương 9 chúng ta đã nói đến việc tâm trí là không vững vàng. Bất cứ một chiến lược nào có thể giúp cho người ta vượt qua được tính không vững vàng này đều là một chiến lược tốt.

Tính kế thừa có sức mạnh làm cho sản phẩm của bạn nổi bật lên. Nó có thể là một ý tưởng khác biệt đầy sức mạnh bởi có được tầm quan trọng tâm lý tự nhiên khi có một lịch sử lâu đời, điều làm cho người ta vững tâm trong lựa chọn của họ.

Khi chúng tôi bắt đầu nghiên cứu xem tại sao lại như vậy, chúng tôi cho rằng một khi đã có mặt lâu dài như vậy một công ty phải biết rõ họ đang làm gì. Người ta hình dung rằng họ chắc chắn phải làm một cái gì đó đúng.

Nhưng không giống với những nước như Trung Quốc hay Nhật Bản, nơi mà người lớn tuổi hơn được trân trọng, nền văn hóa của người Mỹ lại có ý e sợ những gì là già cỗi. Mọi người ở đây đều muốn họ là trẻ trung. Già và khôn ngoan đồng nghĩa với lỗi thời, với cái đã qua.

Tâm lý kế thừa

Khi chúng tôi hỏi tiến sĩ Carol Moog tại sao kế thừa lạ có ý nghĩa, nhà tâm lý học về người tiêu dùng này đã đưa ra những nhận xét sau :

Tầm quan trọng tâm lý của tính kế thừa có thể đến từ sức mạnh của việc là một thành phần của một chuỗi liên tục sẽ bảo đảm liên hệ một thực thể với quyền được sống, với một lịch sử mà một thực thể đó chuyên chở theo từ quá khứ sống động, qua khỏi cái chết và đến với thế hệ tiếp theo. Sự liên quan là có tính bất tử. Không có ý nghĩa về sự kế thừa, về tổ tiên, người ta sẽ cảm thấy bị cô đơn, bỏ rơi, vô cảm và cô lập. Không có liên hệ với quá khứ sẽ không thể liên hệ đến tương lai.

Nhấn mạnh vào tính kế thừa, có nghĩa là vào tính liên tục, vào sự chống lại cái chết và là một phần của giòng chẩy đương đại. Bao bọc những công ty hay sản phẩm với loại truyền thống gia đình này cho phép người ta cộng tác với những liên hệ đầy sức mạnh với cuộc sống không ngừng trệ. Tính liên tục là sát nhập và thâu nạp. Thiên hạ trở nên to lớn hơn, cuộc sống tiến triển. Khi những thực thể, như những công ty, có tính kế thừa bị nuốt mất, bị xóa bỏ - họ đã đánh mất sự tin tưởng, bỏ rơi những người tin tưởng vào sự liên hệ này, tạo ra tính thụ động và bóp nghẹt cảm tính. Bất tín, hoài nghi và thờ ơ rõ ràng là không thể kích thích được mãi lực.&

Và còn nữa, tất cả những gì mà bạn muốn biết về tính kế thừa nhưng e ngại hỏi.

Một thay thế của tính dẫn đầu

Một cách nhìn khác với phương cách tiếp cận này là, một khi bạn đã có mặt ở đó lâu dài cũng đem lại cho các đối tượng tiềm năng cái cảm giác rằng bạn là người hàng đầu trong ngành nghề. Nếu không là lớn nhất thì cũng là lâu đời nhất.

Không lạ lùng gì khi những nhà marketing phô diễn tính truyền thống và văn hóa của họ để nói với bạn rằng họ khác biệt ra sao.

Vào năm 1919, một cây dương cầm Steinway được mô tả trong quảng cáo như "một nhạc cụ của những người bất tử."

Và mới gần đây, Cross xưng tụng những cây viết của họ là "cổ điển, không sai sót, từ năm 1846."

Sotheby's, nhà bán đấu giá nổi tiếng, có một thế kỷ tốt đẹp hơn bằng cách nhấn mạnh rằng họ đã có mặt từ năm 1744.

Glenlivet Scotch tự vị thế hóa họ như "cha đẻ của mọi loại Scotch, với giấy phép được cấp từ năm 1823 cho phép sản xuất và đóng chai rượu whiskey lúa mạch trong vùng Highlands."

Budweiser tự nhận bia của họ như "bia cổ điển của Mỹ từ năm 1876."

Một số trong những thương hiệu trên là hàng đầu trong chủng loại sảnphẩm của họ, một số là không phải. Nhưng tất cả đều có vẻ hết sức ấn tượng và khác biệt.

Đem tính kế thừa vào tương lai

Truyền thống không là không đủ, một nhà báo về kinh tế đã viết. "Các công ty đủ loại trong những năm gần đây đã tạo ra những chiến thuật marketing mới để trộn lẫn truyền thống tiêu dùng với sự tiến bộ hết là sức trọng yếu để thành công tiếp tục."

Wells Fargo của chuyển phát nhanh Pony là một hãng xe ngựa chuyên chở khách vào lúc khởi đầu, lấy ý tưởng truyền thống và làm cho nó phù hợp với hiện đại bằng cách nói, "Nhanh từ đó. Nhanh lúc này." Sự khác biệt là những xe ngựa của ngày đó du hành với tốc độ của ánh sáng trong những ngày này qua các mạng vi tính hiện đại.

L.L. Bean làm sôi nổi những với cuốn biểu mẫu, lên mạng và giới thiệu quần áo phụ nữ - trong khi vẫn gìn giữ một cách cẩn trọng hình ảnh NewEngland cổ kính của họ. Phát ngôn nhân của họ nói, "Chúng

tôi lấy cảm hứng từ cổ điển và đưa chúng đến với những thế hệ mới."

Sự thành công không ngừng của Tabasco trong ngành kinh doanh sốt cay là một ví dụ của sự cân bằng trong việc tự hào với tính kế thừa và nhìn về phía trước.

Quảng cáo của họ là một sự kết hợp giữa những sản phẩm xa xưa và những sản phẩm mới trong các đột phá kỹ thuật của ngành nghề.

"Có đủ mọi loại hành động cân bằng cần đến trong marketing." Chủ tịch công ty, ông Paul C.P. McIlhenny đã nói vậy.

"Lịch sử nước Mỹ có hàng đống những câu chuyện về những công ty đã không thể thay đổi cho phù hợp với hiện trạng của thị trường," Robert Sobel, giảng viên lịch sử kinh doanh của trường đại học Hofstra nói. "Sự nguy hiểm ở đây là khi một chủ tịch của một công ty phát biểu, `cha tôi đã bắt đầu việc kinh doanh với sản phẩm này và đó là một tượng đài trong tâm trí của ông, chúng ta sẽ không quên điều này một khi tôi còn ở đây.' Và dĩ nhiên là bốn năm sau, người này không còn ngồi ở chỗ đó nữa. Nếu bạn coi thường quá khứ. Bạn sẽ thất bại."

Tính kế thừa trong chính trị và luật pháp

Hãy xem qua trường hợp thành công nhanh chóng của ông George W. Bush trong cương vị ứng cử viên tổng thống. Ông là một người "bảo thủ có lòng trắc ẩn" ở Texas. Vậy một người bảo thủ có lòng trắc ẩn chính xác là gì ? Không ai dám chắc chắn về việc này.

Những gì mà họ có thể chắc chắn là George W. có tính kế thừa tổng thống. (Ông ta ngay cả trông rất giống với người cha cựu tổng

thống của ông.) Ông này bắt đầu với một tính kế thừa làm cho ông khác biệt hẳn với những ứng viên khác.

Những công ty luật Riscasi & Davis và Trantolo & Trantolo ở New England là hai ví dụ rõ rệt về tính kế thừa marketing trong giòng sản phẩm này. Cả hai công ty này đều có những liên hệ mật thiết với những thế hệ đã qua và đã dùng những liên hệ này một cách hiệu quả để khác biệt hóa họ với các công ty luật khác. Trantolo & Trantolo đã dùng quảng cáo một cách hết sức hiệu quả để nói về những người Trantolo nhập cư đầu tiên và sự bảo vệ của họ cho những gia đình nhập cư yếu thế của họ. Cuộc vị thế hóa của công ty luật này dựa trên cả hai vị thế lịch sử -phục vụ lâu dài cho cộng đồng và phục vụ những người yếu thế- họ dùng ý tưởng "chiến đấu vì người yếu thế" như một cách liên hệ với quá khứ của họ.

Tính kế thừa gián tiếp

Không bao giờ là quá muộn để nói về câu chuyện kế thừa của bạn. Như trong trường hợp của Franzia. Đó là một lợi rượu được bán ra dưới dạng những thùng năm lít với vòi xả rượu. Đó cũng là một loại rượu với một tính kế thừa lạ lùng và ít được biết chỉ vừa mới được giới thiệu ở Mỹ.

Sau đây là câu chuyện kế thừa của một thương hiệu mới nhanh chóng được truyền miệng :

BC\Teresa Franzia;cNgười đàn bà nhỏ bé đi tiên phong trong ngành kinh doanh rượu ở Mỹ

Chỉ cao có 1,45 m, người đàn bà đến từ Italia này đã có một vai trò to lớn trong một ngành mà nay đã là một ngành kinh doanh vô cùng béo bở.

Bà đến San Francisco vào năm 1900 và định cư trong mọt trang trại ở thung lũng trung tâm của California. Bà và gia đình khởi sự trồng nho trên một mảnh đất mầu mỡ mà cho đến ngày nay vẫn là mảnh đất tốt nhất trong vùng.

Sau khi lệnh cấm rượu được bãi bỏ. Teresa đã quyết định sẽ làm rượu với nho của trang trại của mình. Bà đã mượn 10.000 đô la của A.P. Giovanni, người sáng lập của Ngân hàng Mỹ châu (Bank of America) để mở ra xưởng rượu của mình. Bà đã giao một nửa món nợ này cho con gái và chồng của cô, ông Ernest Gallo.

Phần còn lại chỉ là chuyện gia đình. Với sự khởi đầu này, bà đã trở thành người tiên phong của ngành kinh doanh rượu ở Mỹ. Cuộc kinh doanh của Franzia và cũng là của con rể của bà, Ernest Gallo, ngày nay chiếm 50% tổng sản lượng rượu sản xuất ra tại Mỹ.&

Câu chuyện này đã làm cho một loại rượu thông thường trở thành một loại rượu đặc biệt với tính kế thừa đôc đáo.

Luận lý ở đây là : Không bao giờ là quá muộn để kể về câu chuyện gia đình của bạn. (Với điều kiện đó phải là một câu chuyện đáng chú ý.)

DDB và tính kế thừa gián tiếp

DDB Worldwide Communications là một công ty quảng cáo lớn, một công ty nối nghiệp của Doyle Dane Bernbach, một tổ chức mà nhiều người cho là đã sáng tạo ra ngành quảng cáo hiện đại. (Chúng ta đã bàn đến Bill Bernbach ở chương 5.)

DDB được thành lập vào năm 1949. DDB đầu tư vào ngày sinh nhật thứ năm mươi của tổ chức của họ như một cách để đánh bóng tiếng tăm và tách biệt khỏi vô số đối thủ cạnh tranh.

Như The Newyork Times đã đưa tin, trưởng văn phòng Keith Reinhard đã nói, "Chúng tôi cố đòi lại di sản của Bernbach. Tính kế thừa của DDB là một tính hợp pháp của thương hiệu mà chúng tôi phải có."

Việc cố gắng để kế thừa gián tiếp là môt ý tưởng tốt, nhưng nó không gỡ bỏ được vấn đề căn bản là sự kế thừa này là từ một cái tên đã mất từ lâu. Như một người đã nói đến cũng trong bài báo này, "Sai lầm tệ hại nhất là họ đã đổi tên sau khi sát nhập. Nó cũng tương tự như việc đổi tên của một cái gì đó như Coca-Cola vậy."

Có thể là đã quá trễ, Keith ạ. Tài sản của Bill Bernbach đã được mai táng cùng với cái tên của văn phòng quảng cáo của ông.

Tính kế thừa cập nhật

Có những lúc mà bạn phải thay đổi để có thể sống còn. Như trong trường hợp của Greenbrier danh tiếng, khách sạn và khu nghỉ mát 222 tuổi của West Virginia.

Những ông hcủ của khách sạn danh tiếng muốn thêm một casino trong khách sạn của họ với hy vọng tiếp tục lôi kéo được những khách hàng trong danh sách A đến với họ. Phòng đánh bạc của họ được xây dựng theo mô hình của khách sạn Hermitage ở Monte Carlo.

Chủ tịch khách sạn, ông Ted Kleisner nói khách sạn của họ cần phải có thêm phòng đánh bạc để giữ được tính cạnh tranh hay sẽ đương đầu với rủi ro bị coi là "lại một nhà thờ Đức bà khác nữa".

Tính kế thừa địa phương

Một trong những nhân tố quan trọng khác cảu tính kế thừa là nơi bạn xuất thân.

Nếu bạn bán vốt ka và bạn đến từ Nga, bạn chắc chắn đã có một câu chuyện hay để mà kể.

Nếu bạn bán máy tính và bạn đến từ Mỹ, bạn đã có sẵn một lợi thế to lớn.

Nếu bạn bán xe và bạn đến từ Nam Tư, bạn đang có vấn đề phiền toái. (Nam Tư đã không còn hiện hữu)

Lý do khiến cho việc bạn xuất thân từ đâu trở thành một vấn đề quan trọng là vì các nước có thể được khác biệt hóa bằng những sản phẩm của chúng.

Trong nhiều năm qua, nhiều nước đã được biết đến nhờ các sản phẩm của họ. Như là kết quả, một sản phẩm nguyên thủy của một nước tự động được dành cho một số những công năng đặc biệt. Nếu loại sản phẩm này xuất xứ từ đó thì chúng phải là tốt. Và ngược lại, nếu chúng là từ đây thì chúng phải dở hơn.

Sau đây là một danh sách những những nước mà một loại sản phẩm được hưởng tính kế thừa địa phương từ đó :

Vấn đề ở đây là tránh đi những cái bẫy kiểu Nam Tư, hay việc đến từ những địa phương mà bạn không có được sự hỗ trợ nào cho những nỗ lực của bạn mà còn làm xấu đi cho chúng nữa.

Kỹ thuật cao từ Argentina ?

Như trong trường hợp một sản phẩm công nghệ cao mà tính kế thừa của nó lại là từ một nước được biết đến vì thịt bò của nó chứ không phải những con bán dẫn.

Công ty đó được gọi là Multiscan và họ sản xuất máy đọc mã vạch. Trên thực tế, họ đã ở trên con đường gầy dựng tính dẫn đầu của họ trong loại máy đọc mã vạch này.

Lời khuyên của chúng tôi là họ nên dùng tính dẫn đầu của họ trong loại máy đọc mã vạch làm một yếu tố khác biệt hóa. Chúng tôi hỏi họ, nơi nào ở Argentina có thể làm cho người ta tin là có thể dẫn đầu ngành công nghệ cao. May mắn thay công ty này có một văn phòng ở Mỹ và họ bằng lòng che dấu đi nguồn gốc thực của họ.

Multiscan chuyển trụ sở chính của họ đến Mỹ và bây giờ họ đã có được tính kế thừa địa phương đúng đắn để thăng tiến cùng với nó, điều đã đựoc chứng tỏ là hết sức thành công trong ngành kinh doanh công nghệ cao.

Tính kế thừa chống cạnh tranh

Cũng có những lúc mà bạn có thể dùng tính kế thừa của đối thủ cạnh tranh để chống lại họ. Đó là trường hợp của Stolichnaya nhiều năm trước khi họ tung ra một quảng cáo nói :

Hầu hết các loại vốt ka Mỹ nhìn giống như của Nga

Stolichnaya thì khác, nó là Nga.

Nhưng khi Stolichnaya ngưng lại không dùng đến tính kế thừa như một yếu tố khác biệt hóa nữa, Absolut giành lấy vị thế dẫn đầu trong các loại vốt ka cao cấp. Cảm giác thông thường và quan điểm lịch sử trong trường hợp này là chiến lược duy nhất mà Stolichnaya nên áp dụng là theo đuổi tính kế thừa của họ.

Họ nên xử dụng một lợi thế từ thực tế : Absolut được sản xuất từ một công ty rượu vốt ka của Thụy Điển.

Họ nên tái vị thế hóa Absolut với nơi mà nó xuất xứ, Thụy Điển, trong khi dùng đến lợi thế từ tính kế thừa Nga nguyên thủy của họ. Quảng cáo mà họ nên dùng sẽ có đầu đề như sau :

C\Absolut Thụy Điển chống lại Absolute Nga

Vốt ka Thụy Điển có vẻ không được ngon như vốt ka của Nga. Mọi người đều biết vốt ka của Nga mới là thứ thiệt.

Trong cuộc chiến rõ ràng giữa P&G và Wal-Mart, nhà bán lẻ khổng lồ với thương hiệu xà bông giặt riêng tên Sam's American Choice được sản xuất để đối đầu với Tide của P&G.

Trong khi P&G có vẻ không lý gì đến loại xà bông có giá thấp hơn 25 đến 30% so với sản phẩm của họ nhưng họ cũng nên sẵn sàng để hé lộ ra cái tin là xà bông của Wal-Mart được sản xuất bởi Huish Detergent Inc.

Bạn có thể tin tưởng vào một công ty tên gọi là Huish cho việc giặt giũ của bạn hay không ? Khó lòng.

Thành công của người Pháp

L'Oréal là một nhà hóa phẩm trang điểm lớn của Pháp đã dùng tính thừa kế địa phương của họ để có nhiều thập niên phát triển lớn mạnh một cach bùng nổ.

Bí mật của họ là đã dùng tính thừa kế địa phương như một cách để để đến với nhiều nền văn hóa khác nhau với vô vàn loại sản phẩm của họ. Cho dù là họ bán loại lịch lãm của người Ý, loại khôn ngoan của người New York hay là cái đẹp của người Pháp với các loại sản phẩm của họ, họ vẫn đạt đến một tầng lớp rộng rãi những con người bất kể đến mức thu nhập hay nền văn hóa của những người này.

Như tạp chí Business Week đã đưa tin, "Trong khi các công ty tìm cách đồng nhất hóa hóa các sản phẩm của họ với ý làm cho chúng phù hợp với nhiều nền văn hóa khác nhau, giám đốc điều hành Owen Jones lại đưa các sản phẩm của L'Oreal đi theo chiều ngược lại. Ông này muốn các sản phẩm của công ty phải mang nét nguyên thủy của địa phương, làm cho điều mà các nhà marketing bậc thầy

đều cho là một yếu tố thu hẹp trở thành một đặc tính khôn ngoan trong marketing."

Trong khi L'Oreal Maybelline có thể là một sản phẩm ngoại ở Mỹ, nhưng ở Thượng Hải cái thực tế sản phẩm này đến từ Mỹ làm cho nó dễ tiêu thụ hơn. (Và hết sức khác biệt.)

Tính kế thừa gia đình

Trong một thế giới mà chúng ta nhìn thấy những cái lớn càng lúc càng lớn hơn, một cách hiệu quả để tách biệt mình ra khỏi đám đông là ở yên với một cuộc kinh doanh có tính gia đình. Trong khi thuế quan và các thế hệ tiếp nối không làm cho việc này luôn là dễ dàng, nó có thể là một khái niệm đầy sức mạnh nếu một gia đình có thể luôn đàon kết với nhau.

Thiên hạ thường có cảm giác gần gũi với một cuộc kinh doanh có tính gia đình hơn là với những đại công ty lạnh lùng, vô cảm và không cá tính thuộc quyền sở hữu của một đội quân những chủ cổ phần tham lam. Những thành viên trong một gia đình có thể cũng tham lam như vậy. Nhưng những gì xảy ra trong gia đình họ thường không bị loan tin rộng rãi trên các phương tiện truyền thông nên các việc tham lam này được khép kín phía sau cánh cửa của gia đình.

Một cuộc kinh doanh gia đình cũng được tin là sẽ quan tâm đến sản phẩm của họ hơn là đến các giá trị cổ phần của họ. Họ cũng được ghi nhận là hòa hợp với cộng đồng hơn bởi họ thường là người được sinh ra ở địa phương mà công ty của họ được thành lập. Chúng tôi cũng phát hiện ra rằng các công ty gia đình thường đối xử với nhân viên của họ như những người trong gia tộc. Họ có cái cảm giác là đã lớn lên cùng với nhau.

Không một công ty nào biểu lộ những điều trên rõ nét như một công ty gia đình trị giá một tỷ đô la tên Rich's Frozen Foods. Tính sở hữu gia đình của họ là một khác biệt đặc thù. Điều này cùng với kích cỡ của họ là điểm so sánh với các công ty cổ phần lớn khác, những đối thủ chính của họ.

Họ minh định sự khác biệt này bằng cách nói rằng "chúng tôi quan tâm đến các khách hàng của chúng tôi theo cách mà chỉ một gia đình mới có thể."

Họ cũng nêu lên quan điểm rằng trong thế giới cạnh tranh ngày nay chỉ một công ty gia đình mới có được vị thế tốt hơn để phục vụ khách hàng của họ. Những lý do đơn giản : Họ không phải lo phiền về các cổ đông, lợi nhuận cũng như thị trường chứng khoán. Mọi năng lượng mà họ có đều dồn cả cho sản phẩm.

Và cái lý lẽ thực tế và tuyệt vời đó giải thích tại sao tính kế thừa gia đình làm cho họ không chỉ khác biệt mà còn tốt hơn.

Tính kế thừa nhân vật của vùng

Một thương nghiệp bán lẻ gia đình của địa phương có thể trở thành một phần quan trọng của cộng đồng. Như câu chuyện của Troast Vision & Hearing Center ở Ridgewood, New Jersey, một vùng ngoại ô của New York.

Người tộc trưởng của gia đình này, ông Robert C. Troast, ngwời giành danh hiệu nhà nhãn học quốc gia trong năm trước đây giải thích về điều này theo cách sau : "Khi tôi bắt đầu cuộc kinh doanh, tôi không bao giờ mong là nó sẽ trở thành một công cuộc kinh doanh mang tính gia đình. Quan tâm chính của tôi lúc đó chỉ là cung cấp sự chăm sóc có chất lượng cho những người hàng xóm của tôi. Bây giờ, 47 năm sau, chúng tôi trở thành một điểm mốc của địa phương.

Quả là có gì đặc biệt khi được là một phần của cộng đồng. Rất nhiều bệnh nhân của tôi và tôi vẫn còn nhớ. Rất nhiều lần khi một ai đó mới bước vào, tôi hoàn toàn biết rõ cha mẹ của người đó, các cậu, cô dì, chú của anh ta. Trong một số trường hợp, các con của chúng đã lớn lên cùng với nhau và bây giờ lại đến các cháu nội, ngoại của chúng tôi."

Nói đến các con, con trai Ron của ông và nàng dâu Karen bây giờ là những người điều hành việc kinh doanh của gia đình. Họ là thành viên của Phòng Thương Mại địa phương, của hội đồng nhà thờ và giải thể thao địa phương.

Tất cả những điều này chắc chắn làm cho họ khác biệt. Và họ đã hoạt động tuyệt vời dưới bóng của những bức tường của những siêu thị chung quanh.

Một nhân vật

Một cách đáng chú ý để có được một thương hiệu có tính kế thừa là với một nhân vật đã làm cho thương hiệu đó trở thành hạng nhất.

Ông khổng lồ xanh của Jolly Green. Đại tá Sanders của KFC. Và Charlie cá ngừ của Star-Kist. Những nhân vật này đã làm cho các thương hiệu đó khác biệt.

Không nghi ngờ gì là có những nhân vật đã lỗi thời và phải thay đổi bổn phận. Người khổng lồ của Jolly Green đã phải thức giấc để vác trên lưng những loại rau quả đông lạnh và đóng hộp. Ông Peanut của Planter chuyển thành một người bán hàng rong dễ mến như một liên hệ với quá khứ.

Như David Yale, tổng quản lý của Planter, nói trên tờ New York Times, "Nhân vật trở thành một điểm chính để nói về chất lượng, mùi

vị và thính hài hước dể tách biệt chúng tôi ra với những loại đậu phộng khác."

Một học sinh đã tạo thành ông Peanut. Đem ông trở lại để nhắc nhở nỗi hoài nhớ trong những khách hàng có tuổi và là hướng phát triển cho những phong cách trẻ trung sau này trong giới trẻ.

Mọi thứ đã già không thể nào trẻ lại, chỉ khác đi mà thôi.

CHƯƠNG 14 SẢN PHẨM ĐẶC BIỆT LÀ MỘT Ý TƯỞNG KHÁC BIỆT HÓA

Thiên hạ thường bị ấn tượng với những ai chuyên tâm vào một hoạt động hay sản phẩm nào đó đặc biệt. Họ sẽ nhìn nhận những người này như những chuyên gia trong lãnh vực. Và là những chuyên gia họ được coi là có hiểu biết và kinh nghiệm hơn bình thường. Không có gì đáng ngạc nhiên khi bạn chấp nhạn định nghĩa sau của từ chuyên gia, "một người có nhiều kiến thức và hiểu biết trong một môi trường đặc biệt."

Và ngược lại, một nhà sản xuất tổng hợp hiếm khi được coi là chuyên gia trong những môi trường mà họ đã thử thách, bất kể họ đã làm tốt đến đâu. Cảm giác thông thường nói với các đối tượng tiềm năng là không một ai, một công ty nào có thể là chuyên gia trong mọi thứ.

Sự yếu kém của các tên tuổi lớn

Những nhà tổng hợp ưa thích General Electric, mặc dù tên tuổi của họ là to lớn, họ lại thực yếu trên thị trường.

Hãy xét thử trường hợp của Kraft, một nhà sản xuất thực phẩm lớn. Khi tên tuổi này đựoc đưa ra đối chọi với những thương hiệu chuyên nghiệp sẽ không thể xẩy ra những gì tốt đẹp. Trong thị trường sốt mayonaise, Hellmann lớn mạnh hơn nhiều. Trong thị

trường nước cốt rau quả, Smuckers là hơn hẳn và mù tạc thì họ không thể mạnh bằng người Pháp.

May mắn cho Kraft là họ có được một số thương hiệu chuyên nghiệp của riêng họ. Trên thực tế, thương hiệu lớn nhất của Kraft lại ít được người ta biết đến là một sản phẩm của họ. Đó là phó mát kem Philadelphia, mặc dù có tên của Kraft trên bao bì nhưng người ta ít khi nhận biết. Đối với hầu hết mọi người đó là một sản phẩm củaâi đó ở Philadelphia.

Bán lẻ cũng tương tự

Trong ngành công nghiệp bán lẻ, điều mà các nhà bán lẻ lo lắng trong những ngày này là gì ? Những cửa hàng tổng hợp. Cửa hàng tổng hợp là một nơi bán đủ mọi thứ.. Đó là một công thức của thảm họa bởi rất khó mà khác biệt hóa một nơi chốn của "mọi thứ."

Biết bao những cửa hàng tổng hợp đã phải công bố phá sản như Campeau, L.J. Hooker v.v… Vẫn còn đó những cửa hàng tổng hợp khác không hề bị ảnh hưởng chút nào, nhưng điều này vẫn cho thấy là thật khó khăn cho những loại cửa hàng tương tự.

Chuỗi cửa hàng tổng hợp Interstate cũng đã đi đến tình trạng phá sản. Và vì vậy công ty này đã lượng định sổ sách tài chánh của họ và quyết định chỉ chú tâm đến một chủng loại sản phẩm vẫn còn đem lại lợi nhuận cho họ mà thôi, đó là đồ chơi. Và vì họ chỉ chú tâm đến đồ chơi nên họ đã quyết định đổi tên thành Toys "R" Us. Ngày nay, Toys "R" Us chiếm lĩnh 20% thị trường đồ chơi trên cả nước.

Như chúng tôi đã viết trước đây, nhiều chuỗi cửa hàng đã tự thay đổi thành công theo mô hình Toys "R" Us : một chú tâm hẹp với trữ lượng sâu.

Trên thị trường bán lẻ nói chung, những thành công lớn thuộc về những nhà chuyên môn :

- The Limited. Quần áo làm việc phụ nữ cao cấp.
- The Gap. Quần áo bình dân cho những ai có tâm hồn trẻ.
- Benetton. Quần áo cô tông và len cho những người tân thời.
- Victoria's Secret. Đồ lót hấp dẫn.
- Foot Locker. Giầy thể thao.
- Banana Republic. Quần áo bình dân.

(Khi một hãng sản xuất y phục với môt cái tên như Banana Republic có thể thành công, bạn phải thấy là chúng ta đang sống trong một thời kỳ của những nhà chuyên nghiệp.)

Các nhà chuyên nghiệp có vũ khí

Một khi sự khác biệt hóa đã có chỗ trong đầu của người tiêu dùng, những nhà chuyên nghiệp có được vũ khí mà họ có thể dùng để sở hữu trước điểm đặc biệt của họ trong tâm trí.

Họ có thể chú tâm vào một sản phẩm, một tiện ích và một thông điệp. Đó là trường hợp của ngành kinh doanh pin khi Duracell chỉ đặt trọng tâm vào một loại pin alkaline mà thôi. Eveready, môt nhà tổng hợp, cũng có loại pin này trong chủng loại sản phẩm của họ nhưng họ không chuyên nghiệp hóa với loại pin này.

Duracell lấy được một cái tên hay, chiếm quyền ưu tiên với thuộc tính "lâu bền" (long lasting) và đã vượt lên với công cuộc kinh doanh của họ. Ngay cả những con thỏ Energizer của Eveready cũng không thể cản đường của một tay chuyên nghiệp, nay đã là người dẫn đầu trên thị trường. (Theo những số liệu sau cùng thì ngay cả người hạng ba Ray-O-Vac lúc này cũng đang lấn đường của những con thỏ.)

Trở thành chuyên gia

Một nhà chuyên nghiệp có cơ hội để được xem là một chuyên gia, một yếu tố để là khác biệt.

Trong ngành tư vấn về môi trường, có rất nhiều tổ chức, lón cũng như nhỏ, và tất cả cùng làm tốt một loại công việc y như nhau. Một công ty ở Boston gọi là ENSR đã đến với thị trường với một chuyên biệt duy nhất : nỗ lực phù hợp với môi trường.

Nói cách khác, khi một hợp đông kinh doanh hay bất động sản quốc tế được ký kết, ENSR sẽ đề nghị dùng nguồn lực toàn cầu của họ để lượng giá những yếu tố môi trường của thỏa thuận đó. Điểm đặc biệt này không chỉ làm cho họ khác biệt với các đối thủ cạnh tranh mà còn tạo điều kiện cho họ nhìn lại và giải quyết những vấn đề mà công việc của họ phát hiện ra.

Giấc mơ của một nhà xuất bản

Ngoại trừ khi bạn là một người đam mê xe hơi, bạn chắc chắn sẽ chưa bao giờ nghe nói tới một nguyệt san tên là Tin xe hơi Hemmings. Nhưng tạp chí này có thể là một thành công chuyên nghiệp đặc biệt trong ngành xuất bản, nơi mà một chuyên biệt của ngành nghề là một yếu tố khác biệt đặc thù.

Hemmings bán ra 260.000 ấn bản hàng tháng, thu nhập 20 triệu đô la hàng năm. Một ấn bản dầy 800 trang và chen đặc với 20.000 quảng cáo, cung cấp đủ mọi loại từ cái mâm bánh xe của Ford T (55 đô la) cho đến của một chiếc Rolls-Royce đời 1932 (650.000 dô la).

Phần chính của tạp chí này là những quảng cáo trắng đen nhỏ được trả trước bằng chi phiếu hay thẻ tín dụng. Phần văn bản là rất ít. Bộ phận bán hàng cũng nhỏ bé.

Terry Ehrich, chủ của một trong những con bò sữa phát hành này nói tạp chí này là chỉ nam cho những nhà sưu tập và chơi xe.

"Tôi chỉ là một gã nài ngựa dại khờ trên lưng một con tuấn mã," ông nói. Một con ngựa đã bất ngờ là một ý tưởng khác biệt tuyệt vời.

Trở thành đặc trưng

Một vũ khí quan trọng cho một nhà chuyên nghiệp, như đã bàn đến, là trở thành đặc trưng cho một loại sản phẩm.Đó là khi mà thương hiệu của bạn trở thành tên gọi của một sản phẩm hay chủng loại sản phẩm.

Gatorade là một nhà chuyên nghiệp đầy sức mạnh đã đạt được đến mức độ đó trong các loại thức uống thể thao.

Trong khi quả là khó khăn để là một Xerox trong loại máy sao y hay một Scotch trong băng từ, nhưng nhà n\chuyên nghiệp vẫn có một cơ may để đạt đến cái đỉnh cao nhất trong sự thành công của thương hiệu.

Những tin xấu

Một nhà chuyên nghiệp thành công phải luôn là chuyên nghiệp. Bạn không thể phát triển thêm một cuộc kinh doanh nào khác bởi điều này sẽ nhận chìm cái nhận thức đã có là chuyên nghiệp của bạn. (Sẽ nói đến nhiều hơn trong chương 19.)

Các nhà phẫu thuật tim hiểu rõ điều này. Họ sẽ không quyết định đi theo việc thay đầu gối chỉ vì đó là một ngành kinh doanh lớn.

Phần lớn các nhà marketing không thích bị trói buộc vào với chỉ một ngành kinh doanh hay đặc phẩm. Họ muốn được là thật nhiều thứ như họ có thể. Điều mà họ không suy lý ra là khi mà họ bắt đầu trở thành một thứ gì đó khác là họ đã mở rộng cánh cửa cho những công ty khác trở thành chuyên nghiệp. Heinz đã là một nhà chuyên

nghiệp về rau quả ngâm, và rồi họ trở thành một nhà sản xuất sốt cà chua. Ngày nay họ gần như phải ra khỏi ngành rau quả ngâm mà thị trường đang bị chi phối bởi Vlasic và Mt. Olive.

Volkswagen đã từng là một nhà chuyên nghiệp trong loại xe hơi nhỏ. Và rồi họ trở thành lớn hơn, nhanh hơn và giải thrí hơn. Ngày hôm nay người Nhật và người Mỹ kiểm soát thị trường xe hơi nhỏ này.

Scott là một loại vải số một của Mỹ, và rồi họ lại trở thành nhà sản xuất các loại giấy khác nhau. Ngày nay Charmin là người dẫn đầu trong thị trường vải sợi.

Chắc chắn với thú tiêu khiển của cấp lãnh đạo

Magna International là một nhà chuyên nghiệp, chuyên cung cấp những phần rời cho những nhà sản xuất xe hơi hàng đầu. Họ có những khách hàng lớn như Chrysler, Ford, Jeep, Dođge, Chevrolet, Mercedes và Cadillac. Mãi lực của họ lên đến 6 tỷ đô la năm. Họ là những người đi đầu trong một hướng phát triển của ngành công nghiệp xe hơi với những nhà cung cấp những phần rời phức tạp không ngừng tăng trưởng.

Nhưng chủ tịch của công ty này, ông Frank Stronach, còn là một cổ động viên của môn đua ngựa và làm chủ một đàn ngựa đua lên đến vài trăm con. Không có gì đáng ngạc nhiên khi công ty này bỗng nhiên snả xuát thêm những sản phẩm không hoàn toàn là thế mạnh của họ như chuồng xuất phát California's Santa Anita.

Lúc này, ông này muốn chuyển từ việc sản xuất thiết bị xe hơi sang sản xuất chuồng xuất phát ngựa và tham gia vào các hoạt động cá cược thể thao. Rõ ràng là sẽ có nhiều cổ đông của công ty này không mấy thích thú với quyết định này.

Dự đoán của chúng tôi là : không có gì để lo ngại.

Nói đúng như sự việc là

Đừng cho là mọi người đều biết, ai thực sự là người chuyên nghiệp trong một ngành sản phẩm. Một trong những điều mà chúng tôi khuyên bạn là nên tự vị thế hóa như "một nhà chuyên nghiệp (trong bất cứ ngành gì)."

Hầu hết mọi người đều muốn biết về những tin tức loại này bởi người ta thường muốn biết ai được xem là chuyên gia trong một ngành nghề nào đó. Vậy nếu đó là một thứ gì đó mà bạn làm, hãy làm cho người ta biết là bạn đang làm điều đó.

Như trong trường hợp của Subaru trước đây, một công ty sản xuất xe hơi Nhật đang có những vấn đề của nó. Và khi George Muller trở thành chủ tịch vào năm 1993, ông này đã đặt ra hai câu hỏi : "Chúng ta làm cái gì tốt ?" và "Tính cách của chúng ta là gì ?" Câu trả lời là, Công nghệ xe hai cầu và tính cách không rõ ràng.

Ngay lúc đó và rồi sau này ông này đã quyết định sẽ chỉ chú tâm vào điểm đặc thù này và, như ông ta nói : "Chúng tôi cam kết với nhau là sẽ chỉ bán loại xe hai cầu để tự khác biệt hóa với Toyota và Honda."

Và trong các quảng cáo của họ, họ đã tự hào thông báo là họ không sản xuất các loại xe, không chuyên chú vào một loại xe nào khác ngoài loại hai cầu. Nỗ lực này đã làm chuyển hướng hẳn một công ty "tôi cũng vậy" đang sa sút mãi lực (mãi lực của họ đã giảm đến 60%).

Họ đã không chết bởi đã biết dùng một điểm đặc thù để tự khác biệt hóa.

CHƯƠNG 15 ĐƯỢC ƯA CHUỘNG LÀ MỘT Ý TƯỞNG KHÁC BIỆT HÓA

Kinh nghiệm của chúng ta cho thấy người ta thường không biết họ muốn cái gì. (Vậy tại sao lại hỏi họ ?)

Rất nhiều lần, người ta mua những gì mà người ta nghĩ là nên có. Họ cũng tương tự những con cừu buộc phải đi theo đàn của chúng.

Có phải hầu hết mọi người đều cần đến một chiếc xe hai cầu không ? (Không.) Nếu họ đã mua tại sao họ lại không đã được biết đến ?

Lý do chính của lối hành xử này là vì tính không vững vàng, một đề tài mà rất nhiều nhà khoa học đã viết đến.

Theo đàn

Robert Cialdini đã viết một phần đáng chú ý trong một tác phẩm về việc tại sao người ta lại đi theo đàn. Ông ta nói về "nguyên tắc của sự được xã hội chấp nhận", một nguyên tắc tác động mạnh đến lối hành xử của con người trong xã hội.

Nguyên tắc này chi phối khiến cho chúng ta nhận định cái gì là đúng bằng cách tìm đến những gì mà người khác cho là đúng. Nguyên tắc này ảnh hưởng đặc biệt đến cách chúng ta quyết định cái gì là những hành xử đúng. Chúng ta nhìn những hành vi được cho là

đúng trơng một trường hợp nào đó theo mức độ mà ta nhìn người khác hành động trong trường hợp đó.

Áp lực này khiến cho chúng ta nhìn một hành động là phù hợp một khi những người khác đã làm điều đó và chúng là hoàn toàn bình thường. Như một quy luật, chúng ta sẽ ít mắc sai lầm hơn bằng cách hành xử phù hợp với xã hội thay vì làm ngược lại. Thường thì, khi nhiều người làm một điều gì đó, thì điều đó phải là một điều đúng để làm.

Chứng cớ xã hội

Hỗ trợ cho việc "những gì mà người khác nghĩ là đúng" chính là những gì được ưa chuộng. Và điều làm cho cái được ưa chuộng là một chiến lược hiệu quả là vì nó đến dưới rất nhiều hình thức.

Tylenol là loại thuốc giảm đau số một ở Mỹ đã xây dựng việc kinh doanh của họ chung quanh thực tế là đó là loại thuốc giảm đau được cái bệnh viện ưa chuộng.

Nike, loại giầy thể thao số một, cũng thành công trong việc kinh doanh nhờ thực tế là nhiều vận động viên hàng đầu ưa chuộng loại giầy sneaker của họ. (Cho dù là họ đã trả tiền cho những nhà thể thao này.)

Lexus, loại xe hạng sang, xây dựng việc kinh doanh của họ chung quanh những thăm dò của J.D. Powers về những ưa chuộng đáng hài lòng của người tiêu dùng.

Science Diet, một loại thực phẩm cho mèo và chó cao cấp, là cái mà "các thú y cho vật nuôi của họ ăn."

Người ta, các học viện , các phương tiện truyền thông và các nghiên cứu -bạn đặt tên cho chúng và các công ty dùng chúng. Nếu

chúng có tính xác thực, chúng có cơ may tách biệt bạn khỏi các đối thủ cạnh tranh của bạn.

Tách biệt là một vấn đề lớn với việc hoạt đông trên mạng, nơi mà bạn dễ bị chìm lẫn trong biết bao lựa chọn.

Giả sử rằng bạn có ý định mua thực phẩm cho con chó cưng của bạn thông qua mạng. Hệ thống dò tìm sẽ đưa bạn đến với Pets.com, Petsmart.com và Petstore.com. Và khi bạn vào thăm những trang web này, chúng có vẻ hết sức tương tự với nhau. Cả ba cái đều được tổ chức và trình bầy theo cùng một kiểu, tho lại vật nuôi với vô số sản phẩm cùng với giá tiền kèm theo.

Nhưng một trong ba web site đó có một vũ khí tác động đến bạn. Điều đầu tiên mà bạn nhìn thấy đó là trên đầu trang của Petstore. Com có một băng mầu với dòng chữ, "hội viên độc quyền, Hiệp hội Bệnh viện Thú y Mỹ." Hiệp hôi này đã đưa danh xưng của họ lên mạng. (Cho dù bạn có thể không hề biết đến hiệp hội này, nó vẫn có được một dáng vẻ xác thực.) Đó là một đàn đáng để đi theo.

Những cơn mưa và nước Anh

Không một ai hiểu rõ hơn về những cái dù bằng người Anh.

Loại dù nào là loại tốt nhất trong chủng loại sản phẩm này ?

Đó là một vẫn còn gây tranh cãi, dù Brigg. Loại dù này đã được tưởng thưởng bằng tính bảo đảm của hoàng gia, loại dù được cung cấp cho các ông hoàng của xứ Gan.

Nếu bạn thích thú được vung vẩy một chiếc dù giống như thứ của hờng tử Charles hay John Steed "người trả hận" bạn sẽ phải trả giá cho nó. Dù Brigg được bán ra với giá từ 200 đô cho đến 800 đô tùy theo loại.

Trong khi hầu hết mọi người đều cho rằng những người của hoàng gai không biết được bao nhiêu về dù, nhưng chắc chắn là họ có thể trả tiền cho những gì tốt nhất.

Thế là đã quá đủ cho họ.

Bia ở Chi Lê

Tổ chức Heineken mở ra một nhà máy bia mới ở Chi Lê và họ giới thiệu ở đó một loại bia mới tên Becker. Chiến lược của họ là cung cấp một loại bia cao cấp với mtj giá có thể chấp nhận, cũng tương tự như loại bia hàng đàu ở thị trường địa phương, bia Crystal.

Như các bạn có thể dự kiến, việc thâm nhập thị trường này của họ phải đương đầu với sự chống cự mãnh liệt của các thương hiệu bia địa phương. Nhưng sau khi mọ việc đã an bầy, nghiên cứu thăm dò cho thấy, những người tiêu thụ có thu nhập cao thường chuộng thương hiệu Becker. Những người hân thưởng một loại bia có chất lượng quốc tế. Những người có thể chi phí cho bất cứ lợi bia nòa mà họ thích.

Lời khuyên của chúng tôi là hãy dùng sự ưa chuộng này như một cách để khác biệt hóa với phân đoạn thị trường cao cấp này và những ai thích thú được là một thành phần trong nhóm này.

Sự ưa chuộng này được miêu tả một cách đơn giản : Becker là "được ưa chuộng bởi những người có thể thưởng thức sự khác biệt."

Và ai lại không nghĩ là mình có thể thưởng thức cái được ưa chuộng ?

Không được nhìn quá một cái được ưa chuộng nào

Charles Schwab đã tung ra một cái có thể gọi là một chiến lược được ưa chuộng đặc biệt trong môt nỗ lực để làm rõ ai là nhà chứng

khoán hàng đầu trên mạng. Trong một quảng cáo ba trang được đăng trên nhật báo Wall Street họ ghi nhận tính dẫn đầu của họ bằng những thông tin độc lập sau :

- Tạp chí Money xếp hạng Schwab. Com là nhà chững khoán hàng đầu trên mạng qua các tiêu chuẩn -"dễ ứng dụng" và "sản phẩm và công cụ" được xếp hạng năm sao. Money cũng đặt Schwab.com là hàng đầu đối với các nhà đầu tư chuyên nghiệp cũng như những nhà đầu tư giầu có.
- Tạp chí Smart Money xếp hạng đầu cho Schwab.com trong thương mãi trên mạng, "Schwab bao gồm nhiều loại đầu tư cơ bản hơn hẳn các đối thủ."
- PC World chọn Schwab cho giải thưởng "Hạng quốc tế" về Trang web chững khoán tốt nhất và ghi nhận, "Schwab là vị vua không thể tranh cãi của các nhà chứng khoán trên mạng."&

Và còn nhiều nữa… Nếu bạn vẫn cho là chưa đủ, họ còn liệt kê ra những thứ hạng được xếp bởi những nhà đầu tư độc lập :

- Có nhiều nhà đầu tư trên mạng hơn : 2,5 triệu nhà đầu tư trên mạng chọn Svhwab để hỗ trợ cho những quyết định đầu tư của họ.
- Nhiều thương vụ trên mạng hơn : Hàng ngày, Schwab đạt được nhiều thương vụ hơn bất cứ một nhà chứng khoán trên mạng nào khác.
- Nhiều tài sản trên mạng hơn.

Sau khi Schwab hoàn tất chiến dịch quảng cáo này, không nghi ngờ gì về việc ai sẽ là người được ưa chuộng trên mạng nhất. Trên thực tế, người ta thường sợ ngay cả việc đưa ra vấn đề.

Sự ưa chuộng có thể nghi vấn

Mặt trái của câu chuyện của Schwab có thể tìm thấy trong cuộc chiến của những nhà sản xuất Hamburger.

Đó là một nỗ lực của Burger King tung ra để quảng bá cho loại Whopper danh tiếng của họ khi họ đăng một quảng cáo truyền hình để tự nhậnWhopper là "loại burger được nước Mỹ ưa chuộng."

Whopper là loại thường được nhắc đến nhất (Họ tự nhậnlà 33%).

Khi đối thủ của bạn bán ra nhiều hơn bạn và các nghiên cứu của bạn là từ một nguồn không được nổi tiếng và nhất là khi chỉ có một phần ba cho là bạn được ưa chuộng, chúng tôi đặt câu hỏi là như vậy là có đủ để bạn xây dựng một chiến lược được ưa chuộng chưa ?

Ngay cả New York Times cũng phải đặt câu hỏi về chiến lược này. Câu mở đầu trong một mục báo về quảng cáo ghi : "Có phải Burgwr King đang nói với chúng ta về một cái Whopper ?"

Sự ưa chuộng hợp lý

Cái :Whopper" này làm nổi lên một điểm quan trngj về những gì được ưa chuộng.

"Cái mà người ta nghĩ là đúng." -nguyên tắc của chứng nhận xã hội- sẽ trở thành mạnh mẽ hơn khi sự tự nhậncủa bạn bị xét đoán. Nó càng hợp lý bao nhiêu, càng tốt hơn.

Nếu bạn phải trả tiền để có được cuộc bầu chọn cho riêng bạn, hãy trả thêm tiền để có được những người hàng đầu cho cuộc bần chọn này.

Nếu bạn đưa ra một nghiên cứu thăm dò của ai đó, hãy chắc chắn về danh tiếng của người làm thăm dò đó. (J.D. Powers và Zagat's là những ví dụ hoàn hảo.)

Nếu chưa hề có mọt ai làm thăm dò trên lãnh vực mà bạn muốn, hãy cố thuyết phúc một ấn phẩm ngành nghề là thăm dò này cho bạn. Dó là một câu chuyện tin tức tốt cho họ và là một câu chuyện ưa tích tiềm tàng cho người giành chiến thắng.

Nhà quảng cáo huyền thoại David Ogilvy hiểu được sức mạnh của báo chí qua cách nhìn này : "Người ta đọc đến một mục báo thông thường 6 lần nhiều hơn một quảng cáo," ông nói. "Những biên tập viên quảng bá tốt hơn là những người làm quảng cáo."

Một ưa chuộng đạo lý

Trong một số công cuộc kinh doanh, việc quảng cáo bản thân quá đáng là không phù hợp. Những nhà vật lý trị liệu hay các nhóm thực hành y tế, ví dụ, không nên chuyển các bác sĩ của họ thành những người bán hàng.

Nhưng những bệnh nhân không có được sự hiểu biết đủ dể có thể có được những quyết định về y tế phức tạp. (Chỉ việc phải chọn giữa một chiếc Lexus và một chiếc Mercedes cũng đã đủ phức tạp rồi.) Vậy làm sao để bạn có thể quyết định trong vô số lựa chọn vàtìm ra được một nhà chuyên nghiệp đúng ?

Một lần nữa "những gì mà người khác nghĩ" có thể hỗ trợ cho bạn. Nó có thể tác động đến cả những người vẫn lo lắng về những việc như các bác sĩ lại đi quảng cáo.

Nhà đạo đức học Randy Cohen miêu tả "một cách tốt nhất để đạt đến mục tiêu mong muốn trong việc hỗ trợ cho bệnh nhân chọn lấy một nhà vật lý trị liệu." Chỉ định của ông là : "Kỹ thuật y tế của các bác sĩ có thể được xếp hạng theo các nhóm trung dung, giống như kiểu đánh giá ở trường đại học của Baron. Hay những ý kiến của các bệnh nhân có thể tạo thành một kiểu mẫu các nhà vật lý trị liệu giống

như Zagat's. Cả hai cách trên đều không đặt các bác sĩ vào một vị thế kỳ cục vì đã quảng cáo cho mình."

Sự ưa chuộng những đôi Sneaker

Nike đã xây dựng danh tiếng và việc kinh doanh của bằng cách chi phí rất nhiều vào mối quan hệ đối tác với các đội nhóm thể thao và các vận động viên. Họ có khoảng 4.000 vận động viên luôn có mặt trong mọi loại giải thể thao lớn ở khắp mọi nơi trên thế giới -từ Michael Jordan cho đến Tiger Wood, Mia Hamn hay Peter Sampras. Từ 13 trường đại học chính của Mỹ cho đến 3 đội bóng bầu dục và 20 đội bóng đá quốc gia. Nếu họ là những vận động viên lớn, bạn có thể tìm thấy ở đâu đó trên thân thể họ một biểu tượng của Nike.

Chiến lược được ưa chuộng của họ có thể tóm tắt là : "Cái mà các vận động viên thế giới diện."

Brooks Sport cũng nằm trong thị trường giầy thể thao. Và trong khi Nike có một vài bước thụt lùi về tài chánh thì Brooks có thể khoe ra những ghi nhận tài chánh tốt đẹp với việc đạt được mãi lực lớn.

Góc ưa chuộng của họ là với những vận động viên điền kinh mực thước. Những người thực sự có được một đôi giầy chạy khuyến mãi của họ là 200 ứng viên điền kinh. Những tên tuổi như Regina Joyce hay John Sence không phải là chủ một đôi giầy của họ, nhưng những người này cũng là một hình tượng trong cộng đồng điền kinh.

Brooks chỉ chi có 750.000 đô hàng năm quảng cáo trên những ấn phẩm như Runners World hay Running Times. (Chỉ với một quảng cáo truyền hình Nike đã chi phí nhiều hơn hẳn.)

Luận lý ở đây là : Nếu bạn không thể được mọi người ưa chuộng, hãy có lấy một nhóm ưa chuộng.

Tinh thần ganh đua

Đã lâu rồi, Stanley Resor, một trong những người sáng lập công ty quảng cáo J. Walter Thompson, đã nói về sự ưa chuộng trong ý nghĩa ganh đua. Ông nói : "Chúng ta muốn cóp theo những ai chúng ta cho là hơn về nhận định, hiểu biết hay kinh nghiệm."

Đã có một thời, các ngôi sao opera của châu Âu đã thử nghiệm tác dụng của Lucky Strike đối với giọng hát của họ. (Những người này chắc chắn là hát những bài hát khác hẳn ngày nay.)

Hãng thuốc lá Camel đã đăng một quảng cáo mà trong đó họ tự hào khẳng định, "Nhiều bác sĩ hút Camel hơn là những loại thuốc khác." (Đây đúng là quảng cáo.)

Nữ hoàng Rumani đã nói bà giao phó sắc đẹp của bà cho kem Pond's, và quảng cáo này đã thu hút được 9.400 phiếu hồi đáp. (Lúc này chưa bị qua mặt bởi một hãng nước ngoài, một quảng cáo với bà Reginald Vanderbilt thu được 10.300 hồi đáp.)

"Chín trong mười ngôi sao," một quảng cáo vào năm 1927, "chăm sóc da của họ bằng xà bông Lux."

Ngày hôm nay các ngôi sao điện ảnh đã bị thay thế bằng các vận động viên thể thao, những người mà chúng ta thấy trong mọi loại hình từ sữa đến ngan hàng và cả những mặt nhôm kiến trúc. Họ là những hình tượng anh hùng của ngày hôm nay.

Tầm quan trọng của thích hợp

Việc nổi tiếng của các quốc gia như Nhật và Trung Quốc có thể tạo ra một khác biệt cho bất cứ một loại sản phẩm nào được bán ra. Ở Mỹ bạn sẽ phải thích hợp với tự nhiên hay là bạn sẽ phí hoài tiền của. Người ta ngày nay hiểu biết hơn và không dễ bị ấn tượng với những cái tên danh tiếng. Nó phải có một ý nghĩa nào đó.

Dùng tài tử ngôi sao Robert Mitchum như một phát ngôn nhân cho việc không đeo cà vạt chỉ là một việc làm khờ khạo. (Sự thật là : Robert không bao giờ đeo cà vạt cả.)

Dùng James Garner và Cybill Shepherd đã là một thảm họa. James cuối cùng đã chết vì đau tim và Cybill đã trở thành môt người ăn chay.

Catherin Deneuve cho Chanel. Michael Jordan cho Nike. Paul Hogan cho Subaru. Tất cả là hoàn hảo. Nhưng Steve Young cho sữa thì chưa chắc.

Trung Quốc thích những anh hùng

Như chúng ta đã nói, những anh hùng cho dù có thích hợp hay không đều có thể là tất cả khi bạn marketing vào thị trường Trung Quốc. Những công ty địa phương ở Trung Quốc ngày nay dùng những người nổi tiếng cho các quảng cáo của họ để khác biệt hóa họ với các đối thủ. Hãng bia Haomen ở Bắc Kinh là ví dụ, họ trưng hình vị chủ tịch của công ty đang đứng cùng với tổng thống Bill Clinton ở khu mua sắm Wanfujing.

Và không cần phải nói, những hình tượng mạnh mẽ như chàng cao bồi của Marlboro, chú chuột Mickey và Michael Jordan vẫn còn đó giá trị.

Trung Quốc thích cognac

Người Trung Quốc ngày nay tiêu thụ 1/4 sản lượng cognac toàn cầu. Sự thành công này liên quan đến những hình tượng anh hùng của ngày hôm nay được họ gọi là những doanh gia. Loại cognac nhập khẩu đắt tiền được vị thế hóa như một "ghi nhận của xã hội", một loại rượu mạnh được tiêu thụ bởi những người nhà giầu mới.

Chắc chắn vào sự ngưỡng mộ của tầng lớp người Trung Quốc trung lưu muốn ganh đua với phong cách sống của những người giống như là doanh gia, công ty Joseph E. Seagram & Sons đã giới thiệu rượu Martell Noblige, một loại cognac giá trung bình nhắm vào một thế hệ mới những người tiêu dùng ở Pháp, Trung Quốc, Hồng Kông và Đài Loan. Chỉ một ngày sau khi được tung ra thị trường, nó đã trở thành một thương hiệu quen thuôc của hơn 60 câu lạc bộ ở Trung Quốc.

Người ta thích uống loại mà các ông "lớn" thích uống.

Một bài tập trong việc ưa chuộng khách sạn

Chỉ để vui, hãy xây dựng một chiến lược được ưa chuộng cho một trong những chuỗi khác sạn thời trang cao cấp sau. Ở đây có hai tay chơi được xét đến. Chuỗi khách sạn Ritz-Carlton với 22 khách sạn ở Mỹ và 35 trên toàn thế giới. Một đối thủ xứng đáng khác, Four Seasons, 21 ở Mỹ và 32 trên toàn thế giới.

Tạp chí Condé Naste Traveler được chọn để tác động đến khách du lịch, trưng cầu ý kiến của 37.000 độc giả về việc họ thích khách sạn nào nhất.

Trong một hạng mà tạp chí này gọi là "nhất trong hạng nhất" -100 khách sạn, khu du lịch, tua du hành tốt nhất thế giới- có 9 của Ritz-Carltons nhưng có đến 14 Four Seasons.

Nhưng nếu thu hẹp lại chỉ trong nước Mỹ thôi thì trong đó 19 của Ritz so với 15 của Four Seasons. Cuộc trưng cầu của Business Travel News với 850 nhà hoạch định chương trình du lịch phối hợp về 14 thuộc tính khác nhau của những khách sạn hạng sang. Four Seasons về đầu và Ritz về thứ hai.

Vậy là những nhà thống kê đã chấp nhận Four Seasons. Họ là những người ưa chuông những cái tốt nhất, Họ sẽ xây dựng một chương trình chung quanh những lựa chọn hàng đầu của những ai có thể chi phí cho bất kỳ nơi đâu mà họ muốn lưu lại. Họ là "nhất trong hạng nhất."

Các bạn hãy thử xem.

CHƯƠNG 16 LÀM SAO ĐỂ MỘT SẢN PHẨM LÀ MỘT Ý TƯỞNG KHÁC BIỆT HÓA

Các công ty thường hết sức nỗ lực trong việc tạo ra sản phẩm mới. Các kỹ sư, nhà thiết kế và người của phòng kỹ thuật sản xuất không ngừng gắng sức chế tạo và thử nghiệm để có được một sản phẩm mà họ nghĩ là độc nhất, công năng tốt hơn bất cứ môt thứ gì đã có trước đó trên thị trường.

Nhưng tất cả những nỗ lực này thường được nhạn lấy một cách thờ ơ bởi những người marketing, những người bị lấn chìm trong những hoạt động của riêng họ như quảng cáo, giới thiệu và các hoạt động hỗ trợ quảng cáo khác.

Chúng tôi là những người tin tưởng việc nghiên cứu sâu vào một sản phẩm để tìm biết chính xác nó hoạt động ra sao. Và nhiều lần hơn là không chúng tôi đã tìm ra được một ý tưởng khác biệt mạnh mẽ đã bị các nhà marketing bỏ qua.

Thành phần kỳ diệu

Nhiều sản phẩm thường chứa đựng một yếu tố kỹ thuật hay một kiểu dáng tạo thành chức năng của chúng. Những kỹ thuật này luôn được bảo hộ bản quyền. Ngày nay các nhà marketing thường cố ý bỏ qua những yếu tố quá phức tạp hay quá mù mờ để có thể giải thích với các đối tượng tiềm năng. Họ thích thực hiện các nghiên cứu

thăm dò và chú tâm vào những tiện ích hay những trải nghiệm phong cách sống của sản phẩm hơn. Họ thích nghĩ, "Người ta không quan tâm đến việc sản phẩm được tạo thành ra sao. Họ chỉ quan tâm đến việc chúng sẽ làm được gì cho họ."

Vấn đề đối với quan điểm này là, trong nhiều chủng loại sản phẩm thường có quá nhiều sản phẩm có cùng chức năng. Mọi loại kem đánh răng đều ngừa sâu răng. Mọi chiếc xe mới đều dễ điều khiển. Mọi loại bột giặt đều làm sạch quần áo. Việc những thứ này được tạo thành ra sao mới làm cho chúng khác biệt.

Đó là lý do tại sao chúng tôi thích chú tâm vào một sản phẩm để tìm ra và khu trú một yếu tố độc đáo trong công nghệ. Và rồi, nếu có thể, chúng tôi đặt cho yếu tố thiết kế này một cái tên và giới thiệu chúng như một thành phần kỳ diệu làm cho sản phẩm là khác biệt. Và nếu đó là một thành phần kỳ diệu được đăng ký bản quyền, mọi việc lại càng tốt hơn.

Khi Crest giới thiệu loại kem đánh răng ngừa sâu răng với fluor của họ, họ muốn mọi người đều biết là loại kem này hàm chứa fluor. Coa phải là mọi người đều biết fluor là gì ? Hầu như không môt ai. Đó có phải là vấn đề không ? Nó chỉ có vẻ là ấn tượng.

Khi Sony bắt đầu việc cai trị trong truyền hình của ho, họ đã tạo ra một sự tranh cãi về kỹ thuật "Trinitron". Có bao nhiêu người hiều được kỹ thuật này là gì ? Không mấy ai. Nó có là vấn đề không ? Nó chỉ có vẻ ấn tượng mà thôi.

G.M đã chi phí hàng trăm triệu đô la để quảng bá cho hệ thống Northstar trong chiếc Cadillac của họ. Có ai hiểu được đó là gì không ? Không ai. Nó có tạo thành vấn đề không ? Nó chỉ ấn tượng thôi.

Những thành phần kỳ diệu không cần phải được giải thích, bởi chúng là kỳ diệu.

Thành phần "Kỹ thuật cao"

Một sản phẩm càng phức tạp bao nhiêu thì bạn càng phải cần đến một thành phần kỳ diệu để khác biệt hóa nó với các đối thủ cạnh tranh của nó.

Silicon Graphics là người tiên phong trong máy vi tính trạm hoạt động hình ảnh ba chiều (three dimesnional workstation). Chúng hết sức tuyệt nhưng cũng là một loại máy phức tạp. Chúng tôi đã phát hiện ra tất cả những hiệu quả hình ảnh của chúng đến từ một công nghệ được gọi là một "máy hình học". Chúng tôi đã thuyết phục Silicon Graphics dùng yếu tố thiết kế này làm chủ đề cho chương trình marketing của họ. Nó không chỉ làm cho hình ảnh của những máy tính trạm hoạt động của họ tốt hơn mà còn là khác biệt.

Accu Ray là một công ty chuyên sản xuất những hệ thống quản lý chất lượng trong ngành công nghiệp giấy. Hệ thống mới của họ cho phép một công ty có thể giám sát nguyên cả khổ giấy như khi nó được tạo thành. Tất những gì bất toàn đều được ghi nhận tức thời để các kỹ sư có thể nhanh chóng chỉnh sửa, điều này giảm thiểu sự lãng phí. Tiện ích của hệ thống này là rõ ràng nhưng chúng tôi vẫn muốn tìm biết cách thức hoạt động của nó. Chúng tôi tìm ra một thành phần kỳ diệu mà chúng tôi gọi là "Công nghệ lăng trụ có bản quyền." Có ai hiểu được công nghệ này là gì hay không ? Không. Nó có là vấn đề hay không ? Không hề. Nó chỉ hết sức ấn tượng mà thôi. Nó không chỉ làm cho hệ thống kiểm soát chất lượng của họ tốt hơn mà còn là khác biệt nữa.

Kịch bản hóa sự khác biệt

Một khi bạn có nó, hãy phô trương nó ra.

Nếu bạn có một sáng chế mới, hãy chắc rằng sẽ kịch bản hóa nó. Như trong trường hợp của Cordis, một công ty của Johnson & Johnson chuyên sản xuất các dụng cụ chẩn đoán tim mạch.

Một trong những giòng sản phẩm nổi tiếng và đầy lợi nhuận của Cordic trong sáu năm vừa qua là các loại ống dẫn lưu Brite Tip. Cái tên Brite Tip là một đầu dẫn đa năng được bảo hô bản quyền. Thiết bị này cho phép các bác sĩ tim mạch quan sát được vùng ngoại biên của ống dẫn lưu, vì vậy họ có thể biết rõ vị trí của đầu dẫn lưu trong mạch máu.

Nhờ thiết bị này, họ có thể dự đoán tốt nhất những tổn thương của mạch máu trong quá trình thực hiện.

Hình thức khác biệt này của sản phẩm -đầu dẫn đa năng- là một đọt phá tuyêt vời của công nghệ mà ngày nay bị nhái lại bởi hầu hết các công ty trong ngành. Ngày nay Brite Tip vẫn chiếm lĩnh 60% thị phần trước ít nhất là bẩy đối thủ cạnh tranh khác. (Họ vẫn dẫn đầu bởi họ đã trở thành một cái tên biểu trưng cho snả phẩm.)

Đổi mới sản phẩm

Một số những ý tưởng sản phẩm không bị chôn vùi những cũng không phải là kỳ diệu. Nếu bạn có được một gợi ý hữu dụng mới, bạn nên tọa nó thành nền tảng cho việc vị thế hóa sản phẩm của bạn.

Xà bông cục Dove đã là số một trong nhiều năm trên thị trường Bắc Mỹ. Sự thành công và cũng là điểm khác biệt của nó nằm ngay bên dưới tên thương hiệu ở trên bao bì : dầu thơm làm ẩm. Cái thực tế được chế tạo với dầu làm tăng độ ẩm là một tiện ích của việc chăm sóc da. Sự khác biệt là có dầu đó trong xà bông.

Vô số các loại ván trượt tuyết đều hứa hẹn là bạn sẽ trượt tốt hơn trên tuyết. Nhưng một thương hiệu mới đây đã phát triển một đổi mới thực sự kiểm soát được tiện ích này. Thương hiệu đó là Dynastar và họ có cái mà họ gọi là "thiết kế đuôi ghim." Họ đã phối hợp việc đổi mới sản phẩm với tiện ích khi nói, "Công nghệ đuôi ghim để kiểm soát điểm dính." Bây giờ bạn đã có một đôi ván trượt với một sự khác biệt.

Đổi mới hệ thống

Có những cơ hội để là khác biệt bằng cách tìm ra một cái gì đó có liên hệ đến sản phẩm của bạn hay là một phần trong hệ thống đó.

Black & Decker đã làm vậy với việc đổi mới sản phẩm VersaPak của họ. Đó là một loại pin có thể nạp lại dùng được với nhiều loại dụng cụ khác nhau. Họ thậm chí đã xây dựng một chương trình để giới thiệu loại pin mới và khác biệt này bằng cách cho những chuyến xe VersaPak đi khắp nơi trên cả nước để khách hàng có thể dùng thử công nghệ mới này.

Công ty Granite Rock của Watsonville, California, chuyên bán đá và cát cho các nhà thầu xây dựng địa phương. (Khó mà có được sự khác biệt trong loại sản phẩm này.) Việc mướn xe để vận chuyển và giao hàng có thể tốn đến một đô la một phút vận chuyển, vậy thời gian là quan trọng.

Để tăng tốc công việc lên, công ty phát triển một hệ thống chất hàng tự động. Hệ thống này cho phép họ rút ngắn thời gian chất hàng từ 24 phút xuống còn 7 phút, họ gọi đó là hệ thống GraniteXpress. Và họ đã dùng điểm khác biệt này để quảng cáo bán đá và cát.

Làm theo đúng cách

Thông thường, chúng ta có một cách đúng và một cách sai trong việc tạo thành một sản phẩm. Cách sai và không được ưa thích thường được gọi là quá trình tiết kiệm. Các nhà tư vấn thích gọi chúng là "cải tiến công đoạn sản xuất" (nghĩa là : cắt giảm chi phí.) Cách đúng là cách tốn phí hơn để có thể sản xuất ra một sản phẩm tốt hơn.

Có những lúc, khi mà một công ty đi theo cách sai và bạn chỉ có thể là khác biệt với việc đi theo cách đúng. Như trong trường hợp của Stanislaus Food Products. Họ đã trở thành một nhà sản xuất sốt cà chua hàng đầu cho một số lượng lớn những nhà hàng Ý ở Mỹ. Và họ đã hoàn tất được việc thay đổi này khi tính giá cao hơn. Chiến lược của họ là không đi theo những người khác cùng ngành với loại sốt cà chua cô đặc (loại rẻ tiền và dễ vận chuyển hơn.)

Dino Cortopassi, ông chủ của công ty này, cảm nhận là loại sốt tươi được đóng hộp không thông qua quá trình cô dặc là cách tốt hơn để sản xuất sốt cà. Nó đắt hơn nhưng nó cũng ngon hơn.

Và đó đã là sự khác biệt của ông ta. Và còn tệ hơn nữa với các đối thủ cạnh tranh, hầu hết các nhà hàng Ý ở Mỹ đều đồng tình với việc này.

Một loại Pizza được làm ra tốt hơn

Một trong những người cảm nhận được cách làm của ông Dino là đúng, đó là ông John Schnatter, ủy viên quản trị và một sáng lập viên của Papa John's Pizza. Ông ta đã dùng sốt cà chua của Dino từ khi còn làm bánh pizza ở lò nướng của bố ông ta. Ông ta vẫn tiếp tục dùng loại sốt này khi ông ta thành lập chuỗi cửa hàng pizza với tên là Papa John, bất kể việc giá cao của nó. Và cũng bởi vì các chuỗi cửa hàng pizza lớn khác vẫn tiếp tục dùng loại sốt cô đặc kém chất

lượng, John lại càng có cơ hội để khác biệt hóa bánh Pizza của mình bằng cách giải thích việc chúng đã được tạo thành ra sao. Thông điệp quảng cáo của ông rất trực tiếp : Nguyên liệu tốt hơn, pizza ngon hơn.

Ngày hôm nay John có hơn 2000 cửa hàng trên toàn nước Mỹ. Sự khác biệt "pizza của ông ta được tạo thành ra sao" đã làm cho Papa John trở thành chuỗi cửa hàng pizza thành công nhất nước Mỹ.

Làm thành vuông

Không có một câu chuyện về sản phẩm tốt hơn nào bằng câu chuyện của White Castle. Đó là chuỗi cửa hàng hamburger đầu tiên trên nước Mỹ và đã trở thành một hình tượng của người Mỹ. White Castle bán loại bánh burger hình khối vuông với kích thước của một quả dừa ở trên 330 nhà hàng ở đông và trung tây nước Mỹ.

Đã có vài thay đổi trong lịch sử 70 năm của chúng trước khi đến với hình dáng lâu đài của chúng. Trên thực tế, con trai của người đồng sáng lập hiện là điều hành trưởng.

Việc xây dựng cẩn trọng chiến lược sản phẩm của họ đã làm cho vô số đối thủ không còn hiện hữu. Đó là kết quả từ việc phát triển một việc làm gần như là cuồng tín được giao truyền từ thế hệ này qua thế hệ khác. Họ thậm chí còn vận chuyển bánh của họ đến các siêu thị ở những khu vực mà họ không có cửa hàng ở đó.

Kết quả của họ là tuyệt vời. Nếu tính trên căn bản đơn vị thì họ chỉ bán ít hơn một mình McDonald's.

Làm theo phong cách cổ

Một câu chuyện tương tự là của Aron Streit Inc., một công ty bánh mì Do Thái cuối cùng còn tồn tại.Mặc dù công ty này chỉ chiếm

lĩnh mọt thị phần nhỏ bé trong một thị trường bị thống lĩnh bởi B. Manischewitz, những người của Streit cho rằng truyền thống là cái làm cho bánh mì của họ khác biệt với các loại bánh mì còn lại. Bất kể đến hướng phát triển chung đã ảnh hưởng đến các sản phẩm khác của họ, Streit vẫn sản xuất loại bánh Do Thái của họ ở đường Rivington, Manhattan -cùng một chỗ mà công ty này đã sản xuất chúng hơn 90 năm trước.

Họ vẫn làm những cái bánh Do Thái của họ theo lối cổ.

Không dùng phương pháp cũ

Trái ngược với câu chuyện của Streit là chuyện của thương hiệu sốt cà chua lớn ở Venezuela gọi là Pampero.

Vào thời gian mà chúng tôi được mời đến, Del Monte và Heinz đang kèn cựa với nó và ngôi vị hàng đầu của nó. Pampero đang trên đã đi xuống. Cái đang cần htiết là một ý tưởng khác biệt có chất lượng hón là những tự nhậnđang có sẵn, "đỏ hơn" và "tốt hơn".

Tại sao sốt của Pampero lại tốt hơn ? Họ đã làm gì với những trái cà chua của họ ? Sau khi dò xét kỹ, chúng tôi biết được một thực tế là họ đã lột bỏ vỏ cà chua trước khi sản xuất để tăng thêm hương vị và mầu sắc. Đó là một thứ mà các đối thủ lớn của Pampero không thực hiện trong quá trình sản xuất của họ.

Và điều này đã trở thành một ý tưởng hấp dẫn nhất là khi những phương pháp khác đều không cần loại bỏ vỏ cà chua. Pampero có thể khai thác điểm khác biệt "không có vỏ" này của chất lượng và hương vị.

Khi chúng tôi nói với họ là điều này là cách tốt nhất và duy nhất để tái tạo lại hình ảnh của thương hiệu, Pampero đã hết sức lo phiền. Công ty này hầu như đã sãn snàg thay đổi công nghệ để đi theo quá

trình cắt giảm chi phí không cần loại bỏ vỏ (theo kiểu của Del Monte và Heinz). Pampero không muốn nhắc đến cách làm cũ của họ nữa.

Yêu cầu của chúng tôi là ngừng ngay lại việc đổi mới một khi đã có "không vỏ" là một ý tưởng khác biệt hóa. Làm giống như những đối thủ cạnh tranh lớn của mình chỉ là tìm đến cái chết trong trận chiến ở ngoài kia.

Tính thêm một chút

Nếu bạn có dược một câu chuyện "làm tốt hơn", bạn đã có cơ sở để có thể tính thêm một chút. Đó là điều mà Dino Cortopassi đã làm với loại sốt cà chua của ông ta. Điều này cũng là một cách nói với khách hàng của bạn là các đối thủ của bạn làm bằng một cách rẻ tiền hơn.

Đó cũng chính xác là điều mà Fresh Samantha đã làm với giòng sản phẩm nước trái cây. Bí mật của việc tăng trưởng thị phần trong thị trường này là dùng trái cây và rau tươi với một máy ép khổng lồ. Kết quả của quá trình này là rất tốn kém. Chúng có thực sự ngon hơn, tốt hơn các loại nước trái cây khác không? Rõ ràng là không. Nhưng những người tiêu dùng ý thức về sức khỏe lại thích nghĩ như vậy. Điều này cho thấy đôi khi cách mà bạn tạo thành một sản phẩm cũng có thể là một cách để nói bạn là đặc biệt.

Làm bằng tay ở Mã Lai

Không có gì có thể đặc biệt hơn việc được sản xuất thủ công.

Không quá xa thủ đô Kuala Lumpur là một nhà máy, nơi làm ra những biểu tượng bò rừng của hoàng gia Mã Lai. Đây là một công ty đã làm cho nhiều người phải nghĩ họ là một công ty tốt nhất trên thế giới.

Tham quan một vòng nhà máy này bạn sẽ thấy ngay điều gì làm cho họ trở nên khác biệt. Mọi sản phẩm của họ được sản xuất thủ công thật cẩn thận.

Khi một thứ gì đó được làm bằng tay (hay tự nhận như vậy) đều tạo cho người ta cảm giác rằng đó là một thứ thuộc về nghệ thuật. Đối với người tiêu dùng, việc những người làm ra những sản phẩm đó không được nhận lãnh bao nhiêu tiền cho công sức của họ không tạo nên một điều gì khác biệt. Đối với họ, những người này thợ thủ công -những người hết sức chăm chú và tỉ mỉ với những sản phẩm của họ.

Cho dù mọt cái máy có thể tạo ra một sản phẩm tốt hơn, nhưng khi một sản phẩm được tạo tác bằng tay, người ta thường cảm thấy nó tốt hơn và đáng giá hơn.

Một loại máy cắt cỏ đặc biệt được gọi là Locke vẫn được dùng ở những nơi như Vatican hay Nhà Trắng được làm bằng tay có giá lên đến 2.500 đô la.

Bởi vậy nếu bạn có một chi tiết nào đó được làm bằng tay trong sản phẩm của bạn, hãy công bố điều đó một cách tự hào.

Những cái hòm khác biệt

Batesville là một nhà làm hòm số một ở Mỹ và không có một ai nỗ lực hơn ông trong việc khác biệt hóa.

Chỉ có hòm của Batesville là có "bảo vệ ca tốt âm" với các loại hòm bằng kim loại. Đó là một kỹ thuật được áp dụng với các đường ống dẫn dầu ở Alaska và tầu thuyền để chống lại sự ăn mòn của gỉ sét.

Họ cũng đưa ra loại "khằng một chiều", một hệ thống bảo đảm không rò rỉ. Nếu bạn không tin thì mỗi một cái hòm đều được kiểm tra

như một bình thủy để bảo đảm tính khong rò rỉ của nó. Những cái hòm của họ được bảo hành lên đến 75 năm.

CHƯƠNG 17 LÀ CUỐI CÙNG CŨNG LÀ MỘT Ý TƯỞNG KHÁC BIỆT HÓA

Tron một thế giới thay đổi nhanh chóng và cong nghệ cao này, người ta trở thành quen thuộc với những sản phẩm thuộc về thế hệ tiếp nối.

Thay vì phải là tốt hơn, chúng tôi khuyên các công ty nên cố gắng là một thứ kế tiếp. Đó là một con đường chắ chắn để là khác biệt.

Về tâm lý thì việc này là rõ ràng. Không một ai lại muốn mua một sản phẩmbị coi là lỗi thời. Vì ậy, cách để vượt qua các đối thủ cạnh tranh là tự vị thế hóa mình như một cái gì mới và tốt hơn (nhấn mạnh đến việc là mới).

Tự trở thành lỗi thời

Đã nhiều năm qua, chúng ta vẫn chứng kiến những nhà sản xuất hàng đầu tự tán công các sản phẩm của chính họ bằng những sản phẩm của thế hệ tiếp theo. Và có lẽ không một công ty nào làm điều này tốt hơn là Intel.

Bước đi này của những bộ vi xử lý là một điều tuyệt vời để nắm giữ : 286 rồi 386, rồi 486, Pentium, rồi Pentium II, Pentim III và rồi Pentim III Xeon. Họ cai trị thị trường những con chip thông minh bằng cách không ngừng tung ra những thế hệ tiếp nối với chi phí bằng với những bộ vi xử lý đang hiện hữu. Với phương cách này, hông một đối thủ nào có thể mở ra một cuộc tiến công cho dù là với

giá. (Phải, các đối thủ có thể có giá thấp hơn, nhưng với những con chip đã lỗi thời.)

Chiến lược giới thiệu những thế hệ dao cạo râu kế tiếp của Gillette cũng là một ví dụ về việc áp dụng cách tiếp cận này để thống lĩnh thị trường.

Giầy ống trượt tuyết Saga

Không giống như những bộ vi xử lý, những thế hệ tiếp nối của giầy trượt không xảy ra liên tục. Và khi được tung ra, nó phải là một thứ gì đó bất ngờ để lôi người ta ra khỏi những đôi giầy cũ và đi vào những đôi mới nhất.

Đối với những ai không phải là một nhà trượt tuyết lớn, Lange là một đôi giầy ống để đua tốt nhất. Đó là loại giầy mà những nhà chuyên nghiệp đi (Yếu tố khác biệt được ưa chuộng.) Nhưng cũng như xe hơi, ở đây có nhiều loại giầy được coi là tốt nhất, và rất nhiều trong số đó được coi là tiện lợi hơn.

Một thứ chỉ được coi là để đua tốt nhất trong một thị trường rộng lớn không là chưa đủ, để có được lợi thế với những nhà làm giầy ống này đòi hỏi nhiều hơn là chỉ với mỗi một hình dáng mới. Nó đòi hỏi một thế hệ giầy ống mới có được nhiều hơn là chỉ để đua tốt. (Đâu phải mọi người trượt tuyết đều để đua.)

Cái cần thiết là một cuộc phát triển làm cho Lange là một thế hệ mới của giầy ống và đem lại cho họ cơ may để nhắm đến phân đoạn thị trường cao hơn của giầy ống trượt tuyết.

Phát triển tính an toàn

Các kỹ sư của Lange bắt đầu vào việc, họ đi tìm một giải pháp cho tỷ lệ 300% chấn thương đầu gối khi trượt tuyết tăng thêm. Trong khi phân tích vấn đề, họ phát hiện ra việc trượt là hoàn toàn an toàn

nhưng khi bị ngã ngửa ra sau trong khi đôi giầy vẫn níu lấy bàn chân chính là thủ phạm gây ra chấn thương đầu gối cho người trượt.

Để giải quyết vấn đề này, họ đã đi đến một giải pháp gọi là "hệ thống thả lỏng". Với hệ thống này. Một khi người trượt bị ngã ngửa, phía sau của đôi giầy ống sẽ tự động nới lỏng để chuyển lực căng gây chấn thương cho đầu gối qua hướng khác.

Thay vì giới thiệu kỹ thuật này như một kiểu dáng mới, chúng tôi khuyên họ nên giới thiệu nó như "một thế hệ giầy ống trượt mới bảo vệ cho đầu gối của bạn." Khai niêm này mới tuyệt làm sao và nó có được tính rộng rãi hơn là để đua tốt. Trong khi không phải mọi người đều đua nhưng mọi người đều có hai đầu gối.

Sự phát triển mới này chỉ là một kế tục cho lịch sử lâu dài của họ trong việc phát triển kỹ thuật của đôi giầy ống trượt tuyết. Năm 1970, họ đã là người tiên phong trong việc sản xuất giầy trượt bảo vệ gót chân của người trượt. Bây giờ, ba mươi năm sau, họ lại là người tiên phong trong việc sản xuất giầy trượt bảo vệ đầu gối. Điều này tạo thêm sức mạnh cho những chứng cớ họ là người hàng đầu trong kỹ thuật.

Một đôi giầy bảo vệ cho đầu gối chắc chắn là một loại giầy khác biệt.

Tách rời với quá khứ

Điều quan trọng với một đột phá là phải được thiết lập sao cho có thể khuyến dụ các đối tượng tiềm năng là nó quả thực là một công nghệ mới. Điểm đột phá này càng khác biệt bao nhiêu thì mãi lực càng dễ tạo thành.

Đó là điều đã xẩy ra trong cuộc chiến giữa loại lò vi ba và các loại bếp lửa thông thường. (Cuộc chiến mà các lò bếp truyền thống đã

giành phần thắng.)

Các nhà sản xuất lò vi ba đã tung ra một cuộc tiến công mới để vượt qua những vấn đề nấu nướng chung quanh loại bếp lò vi ba (không ngon mắt và không thực sự được nấu chín.) Họ tung ra một thế hệ lò vi ba mới được ứng dụng thêm môt công nghệ làm cho thức ăn đổi mầu chín nâu và dòn : những dụng cụ như đèn ha lô gien hay hơi nóng.

Nhưng thay vì gọi chúng là những lò vi ba tốt hơn, họ gọi chúng là "bếp tốc độ." Họ hy vọng là việc này có thể tạo ra sự tách rời cần thiết với quá khứ. (Chắc chắn là họ đã thực sự tách rời.)

Thêm vào một công nghệ khác

Điều mà bạn đã nhìn thấy được trong cuộc chiến của lò vi ba là một chiến lược thêm vào một công nghệ nữa như một cách tạo ra một thế hệ sản phẩm mới. Đó là một phương cách hiệu quả để tạo ra một khác biệt và thiên hạ sẽ nhìn điều này như một sự cải tiến cho dù họ có thực sự hiểu về chúng hay không. (Hai công nghệ cùng lúc thì tốt hơn là chỉ một.)

Milestone Scientific đã làm điều này khi họ thêm vào một công cụ máy tính vào một thứ hết sức đơn giản, kim chích dưới da. Họ chế tạo ra Wand, một công cụ được ghi nhận là một hệ thống kiểm soát vi tính việc chích thuốc đầu tiên.

Một máy tính nhỏ được áp dụng để kiểm soát lượng thuốc tê tỏa ra và tạo thành thực sự việc chích thuốc không đau. (Họ còn có thêm một thành phần kỳ diệu gọi công nghệ SloFlo.)

Điều kịch tính nhất trong việc này là viêc kiểm soát ống chích dưới da bằng ngón tay cái đã không hề thay đổi trong hơn 150 năm qua. Một thế hệ mới rõ ràng là còn tồn tại lâu.

Dell Computer, công ty đã gây dựng sự khác biệt của họ chung quanh việc "là trực tiếp" cũng thêm vào một công nghệ mới nữa cho máy tính của họ. Họ tăng cường thêm các dịch vụ mạng với các máy tính của họ. Chúng tôi gọi điều này là nâng cao một con kiến lên để lưu giữ sự khác biệt.

Thuận lợi từ lịch sử

Nếu đã có một lịch sử về thay đổi trong một chủng loại sản phẩm và bạn có dự phần vào công việc này, bạn có thể dùng nó như một lợi khí cho sản phẩm của bạn. Nếu bạn đã từng giới thiệu một thế hệ mới thực sự, bạn đã có được những chứng cớ mạnh mẽ để áp dụng cho nỗ lực trong những thế hệ tiếp nối của bạn.

Như trong trường hợp của công ty Digital Equipment, nay là một phần của Compaq. Họ đã từng có cơ hội để tung ra một thế hệ máy tính 64 bit mới. Bất hạnh thay, họ đã để tuột mất cơ hội này cũng như tương lai của chính họ.

Với những ai không được biết những điểm mốc quan trọng trong lịch sử máy tính, khi toàn thế giới đang dùng loại 16 bit, DEC đi tiên phong với hệ thống điều hành VMS 32 bit và đã trở thành công ty máy tính lớn thứ nhì thế giới.

Vậy là họ có cơ hội để liên hệ trạm hoạt động 64 bit với máy tính mini 32 bit hết sức thành công của họ. Thủ thuật ở đây là giành lấy lợi khí từ thực tế là các chuyen gia vào lúc đó cho rằng sẽ không có một ai cần đến loại "siêu" máy tính 64 bit (đã được chứng tỏ là họ hoàn toàn sai lầm.) Những ý tưởng này đã rõ là sai lầm ngay khi máy DEC 64 bit được tung ra thị trường. Chiến lược tuyệt vời này của DEC đã làm nẩy ra một câu hỏi. Liệu lịch sử có lặp lại không ? Nếu nó đã từng xẩy ra, cơ may là nó rồi sẽ lại xẩy ra nữa.

Và đặc biệt là trong thế giới vi tính, nếu đã dám nghĩ là nó sẽ xẩy ra, nó sẽ xẩy ra. DEC chưa hề nỗ lực để khuyến dụ người ta là máy 64 bit sẽ ra đời.

Tiên tiến nhất không hẳn đã hoạt động

Bây giờ đến những gì không tốt lành. Ở đây có những chỗ dễ sa chân trong cuộc chơi "những thế hệ tiếp nối" mà một người phải tránh khỏi bằng mọi giá. Nếu bạn không tránh được, bạn sẽ thực sự va phải những vấn đề lớn. Sau đây là một số loại cần phải tránh :

- Đừng là giải pháp của một vấn đềkhông hiện hữu. Sản phẩm thế hệ mới của bạn phải là giải pháp cho một vấn đề thực sự, không phải là một thứ kém quan trọng. Dow Chemical đã giới thiệu loại nước làm mát không đông cứng Dowtherm 209 và quảng cáo nó là "Không gây tổn hại khi rò rỉ vào động cơ (và vì vậy nó đắt gấp đôi các loại nước làm nguội thế hệ cũ.) Vấn đè ở đây là hầu như chưa hề có trường hợp chất làm mát rò rỉ vào động cơ. Vậy tại sao lại phải trả gấp đôi cho một vấn đề không hiện hữu ? Và hầu hết đều không làm thế.

- Đừng mất công với những gì truyền thống. Có những vấn đề thực sự mà người ta không hề bận tâm đến việc giải quyết. Họ thích những cái cổ như vậy. Không có cái gì có vẻ truyền thống hơn là việc ăn đậu phộng trong các trận đấu bóng. Và thường sau mỗi trận đấu, người ta hầu như trượt trên vỏ đậu phộng. Để loại bỏ sự bừa bộ này, Hary M. Stevens giới thiệu loại đậu phộng không vỏ đựng trong bao bì nhựa. Người ta cảm thấy bị tổn thương vì ý tưởng này. Mãi lực không tạo thành, than phiền dâng lên. Người ta lại tiếp tục trượt trên vỏ đậu phộng sau mỗi trận banh.

- Phải là tốt hơn. Tại sao lại phải đến với một loại thế hệ mới nếu nó không là một thứ gì đó tốt hơn ? Kho bạc Mỹ tung ra loại tiền cắc một đô la với ý định thay thế tiền giấy một đô la. Đối với ngân khố đó là một cải tiến lớn, họ có thể tiết kiệm được 50 triệu đô la tiền in hàng năm. Đối với công chúng thì không có một lợi ích nào được nhận biết. Nó dễ bị lầm với các loại tiền xu khác và nhiều người cho là chúng xấu xí. Đồng cắc một đô la dần dần biến mất.

Cái tiên tiến có thể chơi khăm bạn

Trong cuốn Thế bấp bênh của nhà sáng chế : Khi công nghệ mới làm cho những công ty lơn điêu đứng, một người đáng kính của trường kinh doanh Harvard đã giới thiệu khái niệm "Những công nghệ công phá."

Quan điểm của ông ta là những công nghệ mới thường đến như những con sói đôi lốt cừu. Chúng thường không phù hợp với những nhu cầu của khách hàng hiện hữu của bạn và những dự kiến lợi nhuận của Wall Street. Chúng không có vẻ gì giống như chúng sẽ là, nhưng một khi đã được triển khai chúng sẽ nhanh chóng cải tiến và trở thành một công nghệ chính yếu -một thứ tiếp nối.

DEC, vua một thời của các loại máy tính mini, đã không lý đến loại máy tính cá nhân vì về kỹ thuật nó không có vẻ nghiêm túc. Nó có vẻ là một món đồ chơi. Và không bao nhiêu năm sau, loại có vẻ là đồ chơi này đã đẩy bật DEC ra khỏi cuộc chơi kinh doanh.

Merill Lynch đã là vua với nhiều loại dịch vụ chuyên biệt trong khi Charles Schwab chỉ nhận lấy phần thị trường thừa không hề hấp dẫn. Schwab đã dần dà được nhận biết là nhà chứng khoán giảm giá lớn nhất.

Cái tiếp nối phải là khác biệt

Giải pháp cho công nghệ công phá là ý chí muón thành lập hay mua lại một công ty độc lập để hoạt động với công nghệ mới này. Nó có thể là một công ty đôc lập hay là một thương hiệu khác hẳn.

Sai lầm là quá bám víu vào một thứ đã cũ hay đưa một cái mới vào với một công ty chỉ biết và hiểu cái cũ.

Nếu Kodak cảm nhận được loại máy chụp hình điện tử sẽ đè bẹp các loại phim truyền thống, họ không nên cố gắng áp dụng công nghệ mới đó vào với Kodak. Nó nên là một công ty khác hay một thương hiệu khác. Và rồi để yên cho tổ chức mới này tấn công trở lại cái đã cũ kỹ.

Bank One là một ngân hàng khu vực với 1.900 chi nhánh phục vụ cho hàng triệu chủ tài khoản trên 14 tiểu bang. Nhưng cựu điều hành trưởng, John B. McCoy, đã nhìn thấy công nghệ công phá của mạng Internet như một thách thức lâu dài cho những nền tảng của Bank One. Vì vậy ông này đã tung ra Wingspan. Com, một ngân hàng ngoài chi nhánh trên mạng với chi phí 150 triệu đô la. Và rồi ông ta ngồi đó nhìn Wingspan cạnh tranh với Bank One. Như ông này đã nhận định trên tạp chí Business Week, "nếu bạn sẽ là một công ty thương mại điện tử, bạn phải xây dựng một cuộc kinh doanh co thể tiêu hủy được những mô hình căn bẳn đã lỗi thời."

Là tiên tiến cũng có nghĩa là đau đớn, nhưng đó là cách duy nhất để bảo đảm là bạn có mặt với tương lai.

CHƯƠNG 18 NÓNG BỎNG LÀ MỘT CÁCH KHÁC BIỆT HÓA

Khi bạn là nóng bỏng, thế giới nên biết là bạn đang nóng bỏng. Như bạn đã đọc ở chương 15, người ta giống như những con cừu. Đó là lý do tại sao mà họ thích biết những gì đang là nóng bỏng và những gì là không. Đó cũng là óy do tại sao việc truyền miệng lại cố sức mạnh đến thế trong marketing. Cái việc truyền miệng này thường là khi một người nói với một người về một cái gì đó đang là nóng bỏng. Điều này là quan trọng khi nước Mỹ thích những người chiếu dưới và cá với nhau về việc ai sẽ là người chiến thắng.

Sợ tâng bốc

Đáng buồn thay khi có nhiều công ty lại e ngại việc nói đến sự thành công của mình. Họ cho là việc tự tâng bốc là không có gì hay ho. Đây là một thối quen không hề tốt chút nào. Những gì thực sự nằm đằng sau sự e ngại này là một nỗi lo sợ rằng mình không thể mãi là nóng bỏng. Và rồi thì sao ? Họ sẽ không bị hổ mặt sao ?

Điều mà chúng tôi cố công giải thích chỉ là việc làm cho một sản phẩm hay một công ty bốc lên cũng giống như việc phóng lên một vệ tinh. Cái thực sự cần chỉ là một vài sức đẩy trước đó để đưa bạn vào quỹ đạo. Một khi bạn đã ở trong quỹ đạo rồi, đó lại là một cuộc chơi khác hẳn.

Là nóng bỏng hay trải nghiệm mãi lực tăng trưởng vượt mức là từ những đối thủ có thể cho bạn những lực đẩy cần thiết để đưa thương hiệu của bạn lên đến độ cao yêu cầu. Một khi đã đạt đến đô cao, bạn hình dung ra một cái gì khác nữa để giữ bạn ở yên nơi đó.

Corbett Canyon : Một trường hợp điển hình

Để hiểu rõ hơn quá trình này, hãy đến với thế giới của rượu, nơi mà khác biệt hóa không thể là một nhiệm vụ dễ dàng.Đó là câu chuyện về Corbett Canyon, một loại rượu xuất xứ từ những hẻm núi vùng duyên hải ở trung California. Đó là một loại rượu với chai đựng có hình dáng đặc biệt không thể bị lầm lẫn giữa muôn ngàn loại chai khác của một biển rượu trong một cửa hàng bất kỳ. Đó là điểm khác biệt đầu tiên của nó.

Kế đến, họ tạo ra một quảng cáo phát thanh đặc biệt với một thiết bị tạo âm vang của hẻm núi để làm cho thương hiệu của họ dễ được ghi nhận hơn (Canyon, Canyon, Canyon.) Một thứ chai đặc biệt, một quảng cáo dễ ghi nhận, một giá thông dụng và loại rượu này bốc vọt lên. Nó nhanh chóng trở thành "loại rượu lớn mạnh nhanh nhất ở Mỹ."

Việc cuối cùng là công bố sự thành công này trên các chương trình phát thanh của họ. Cách tự nhiên nhất để làm được điều này là có được vài cuộc tranh luận về việc thương hiệu nào là lớn mạnh nhanh nhất và nhắc thẳng đến các đối thủ như có thể. Đương nhiên câu trả lời sẽ là Canyon ở miền trung California. Một nơi có thể sản xuất được những loại rượu tuyệt vời.

Và thế là họ đã có được một ý tưởng khác biệt làm lực đẩy để đưa họ vào quỹ đạo.

Một chuyển hướng

Chúng ta phải chấp nhận rằng chiến lược "Canyon" mà chúng ta vừa triển khai chỉ là một bài tập giả thuyết. Bạn không thể cứ mãi là nóng bỏng, bởi vậy bạn phải sẵn sàng để chuyển hướng chiến lược của bạn một khi sức hoạt động giảm dần. Trong trường hợp của Corbett Canyon, họ sẽ phải tìm ra một cách để giải thích sự thành công của họ. Cho dù đó là những hẻm núi, giải thưởng hương vị, giá trị hay những gì khác nữa.

Cái tuyệt vời của chiên slược là nóng bỏng chính là ở chỗ nó thiết lập một ý tưởng khác biệt hóa có tính chất dài hạn. Thị trường đã được sửa soạn sẵn để tin vào câu chuyện nằm đằng sau sự thành công của bạn. Không có những nỗ lực cuối cùng này, thay vì đạt được đến quỹ đạo bạn có thể sẽ rơi ngược trở lại và bùng cháy trong bầu khí quyển cạnh tranh.

Gà nóng bỏng

Đôi khi những hướng phát triển có thể làm cho bạn nóng lên. Như trong trường hợp của những chồi non vị giác của nước Mỹ đang sẵn sàng với những vị nóng hơn, cám ơn sự thành công của thực phẩm Mễ Tây Cơ. Vì vậy gà gia vị đang là một chủng loại sản phẩm mới, nóng bỏng

Popeyes Chicken phục vụ gà nướng theo kiểu Cajun đầy hương vị. "Chúng tôi có mặt để cứu nước Mỹ khỏi những món gà nhạt nhẽo," các quảng cáo của họ đã nói vậy.

Ngân sách quảng cáo 12 triệu đô la của họ là không đáng gì để so sánh với đối thủ khổng lồ Colonel của họ. Nhưng chính cái hương vị đáng thèm của họ mới là điểm nóng bỏng đỏ của sự khác biệt -đủ để đưa họ vượt qua các đối thủ để chiếm lấy vị trí mãi lực thứ hai chỉ sau KFC.

Popeyes nên thêm vào trong chỉ dẫn chế biến của họ sự thật về việc cạnh tranh của họ với ngôi vị củaKFC, ông vua của thịt gà "nhạt". Hầu hết mọi người đều biết là Popeyes là cay nóng, nay họ cũng cần phải biết là mãi lực của họ cũng nóng bỏng nữa.

Không thật với nóng bỏng

Bạn phải thật cẩn thận với việc tự nhậnmình là một sản phẩm bán chạy nhất (nóng bỏng).

Cadillac đã phải ngâm bồ hòn khi buộc phải thú nhận rằng mãi lực của họ sút giảm trong một nỗ lực để giứ vững hình tượng xe hạng sang bán chạy nhất của họ.

Họ đã buộc phải chấp nhận là đã tự đốt miình trong khi cố công để vẫn ở trên Lincoln về mãi lực trong năm 1998. Họ đã phải rời bỏ ngai vị loại xe hạn sang hàng đầu trong suốt 49 năm.

Họ không chỉ đã hổ ngươi mà còn mang lại cho Lincoln một động lực khổng lồ khi mọi người phát hiện ra ai mới thực sự là đang nóng bỏng.

Quan điểm ở đây là, nếu bạn không chính xác với những tự nhậncủa bạn, các đối thủ của bạn sẽ có thể hưởng lợi từ những gì không chính xác của bạn.

Nhiều cách để là nóng bỏng

Khi bạn áp dụng một chiến lược "sản phẩm nóng bỏng" bạn có được cơ hội để minh định, tại sao bạn là nóng bỏng. Điều mà hầu hết mọi người không nhận biết là ở đây có nhiều cách để định hình định nghĩa này. Sau đây là một số trong những cách phổ biến nhất :

- Mãi lực. Cách tiếp cận thường được xử dụng nhất là khi mãi lực của bạn đối đầu với mãi lực của các đối thủ của bạn. Nhưng bạn không nên nghĩ là đó chỉ là mãi lực trong năm. Nó có thể là bất cứ

quãng thời gian nào tùy theo bạn chọn : sáu tháng, hai năm, năm năm hay bất kỳ bao nhiêu. Quãng thời gian mà bạn chọn là thời gian làm cho bạn có thể được xem là tốt nhất. Nên nhớ là bạn hoàn toàn tự do trong việc lựa chọn này. Thêm nữa, không cần phải so sánh bạn với các đối thủ của bạn. Bạn có thể so sánh bạn với chính bản thân bạn.

- Những đánh giá trong ngành.Hầu hết mọi ngành công nghiệp đều được đánh giá hàng năm về sức phô diễn. Chúng có thể là do một tạp chí ngành nghề như Restaurant News hay một tạp chí của người tiêu dùng như U.S News & Report hay một tổ chức như J.D. Powers. Nếu bạn đã được đánh giá cao từ một trong những tổ chức này, bạn có thể dùng chúng một cách hết mình như có thể.
- Các chuyên gia trong ngành. Một số ngành công nghiệp có những chuyên gai hay những nhà phê bình trong ngành, nhưng người thường viết những bài báo được ghi nhận. Việc này là hết sức quan trọng trong những ngành công nghệ kỹ thuật cao. Bạn có thể dùng những ghi nhận hay bài báo của những người này như một phương tiện để xác định sự thành công của bạn. Hollywood đã xử dụng công nghệ này để tạo thành một bộ phim ăn khách, cũng vậy đối với ngành xuất bản cho một cuốn sách "nóng."

Mọi cách để là nóng bỏng

Một quảng cáo của tạp chí Fortune là một ví dụ về việc dùng "sự nóng bỏng" làm một yếu tố khác biệt hóa. Quảng cáo này dùng mọi cách đẻ là nóng bỏng mà Fortune có thể dồ vào trong một quảng cáo nguyên trang trên The New York Times.

Trong đó có các ghi nhận của ngành nghề và báo chí. Có ghi nhận của người tiêu dùng. Có bốn hình thức mãi lực khác nhau. Và

họ kết thúc quảng cáo với một câu chủ đề "Fortune, nóng bỏng hơn bao giờ hết."

Những người đọc có biết là Business Week và Forbes làm việc tốt ra sao hay không ? Không. Có là vấn đề không ? Không. Tất cả những gì họ biết là Fortune có vẻ là một tạp chí đang nóng và phải đang làm một điều gì đó khác biệt.

Báo chí có thể làm cho bạn thành nóng bỏng

Việc tự mình rao truyền cho mình là đầy hỗ trợ, nhưng còn tốt hơn nữa khi bạn có thể có những người khác nữa cũng rao truyền cho bạn. Đây là chỗ mà một chương trình quan hệ công chúng (PR) đầy khiêu khích có thể đem lại những chia sẻ lớn.

Điều đáng ghi nhận ở đây là một chứng cớ khách quan là hết sức mạnh mẽ. Cho dù đó là từ những người hàng xóm của bạn hay từ một tờ báo địa phương, người ta cũng sẽ cảm nhận rằng đó là một nguồn khách quan. Vì vậy một khi những người này nói rằng bạn đang là nóng bỏng thì bạn phải quả là nóng bỏng.

Tạo ra được một thành công troang quan hệ công chúng cũng giống như việc ném một hòn đã xuống một mặt ao. Những vòng tròn được tạo thành lúc đầu là nhỏ bé nhưng chẳng bao lâu chúng sẽ phủ kín mặt ao. Bạn bắt đầu với những chuyên gia trong ngành nghề, rồi đến các báo chí thương mại và rồi đến các báo chí kinh doanh và tiêu dùng.

Một cuộc trao đổi vưói một chủ tịch hội đồng quản trịcủa một công ty dịch vụ ký thuật cao trên mạng sẽ cho chúng ta thấy tầm quan trọng của báo chí.

Digital Island đạt đến sự nóng bỏng ra sao ?

Ron Higgins, chủ tịch hội đồng quản trịcủa Digital Island, một công ty dịch vụ Internet toàn cầu được thành lập vào năm 1995. Công ty này cung cấp cho các tập đoàn một mạng hoạt động đáng tin cậy hơn với ít vấn đề về kết nối hơn và truy nhập nhanh hơn.

Khi được hỏi về thành công của công ty, Higgins nói là do quan hệ công chúng. "Quan hệ công chúng, " ông nhấn mạnh, "là sâu rộng. Không có chúng, tôi biết là chúng tôi không thể thành công như vậy."

Một gương mặt mới trong các công ty ngày nay à một cố vấn quan hệ công chúng hay một một nhà báo. Tại sao phải là một PR ?

Câu trả lời của ông ta là : "Vai trò của hoạt động quan hệ công chúng là sâu rộng vì nó tạo ra một ảo giác về động lực, làm cho Digital Island có vẻ to lớn hơn là thực tế, đem lại cho nó một tương lai rực sáng."

Higgins, thậm chí còn dánh giá PR bằng một con số cụ thể : "Mỗi một mục báo là dáng giá một triệu đô la."

Và cảm tưởng tổng quát của ông là : "Không có những bài báo khách quan, tôi nghi ngờ sự thành công của bạn trong ngành công nghiệp kỹ thuật cao."

Loan báo về vấn đề bạn đang giải quyết

Một cách gián tiếp để có được những bài báo, dư luận về bạn là loan báo việc bạn đang có vấn đề để giải quyết với sản phẩm hay công ty của bạn.

Nếu người ta nhận tháy bạn đang là một phần của giải pháp cho một vấn đề lớn, họ sẽ cảm nhận rằng bạn là quan trọng hơn. Và giới báo chí thường thích viết về những vấn đề hơn là những thành công (tin xấu chống lại tin tốt.)

Tiếp tục dùng câu chuyện của Digital Island, vấn đề mà họ đang giải quyết là mọi người trên thế giới đều không có được một lối vào Internet hiệu quả như nhau. Ở Nhật mạng Internet hoạt động rất chậm và không đáng tin, cũng giống như ở nhiều nơi khác trên thế giới, do tác động từ việc quá tải đường truyền và thực tế là đã không được thiết kế như một phương tiện toàn cầu.

Đó là một vấn đề lớn mà Digital Island đang giải quyết. Câu chuyện về việc này còn đáng quan tâm hơn và vì thế mà Digital Island có vẻ quan trọng hơn trong mắt mọi người.

CHƯƠNG 19 PHÁT TRIỂN CÓ THỂ HỦY HOẠI SỰ KHÁC BIỆT

Nếu có một thủ phạm cho trong việc tại sao các thương hiệu mất đi tính độc đáo của chúng, chúng tôi sẽ bỏ phiếu có tội cho "sự phát triển."

Sự ham muốn không ngừng lớn mạnh có là phản tác dụng ở đây. Chúng tôi cho là đó là bởi chúng đã nằm sẵn trong tim của những ai được tưởng thưởng. Các ủy viên quản trị theo đuổi sự phát triển là để bảo đảm cho vị trí của họ và tăng thêm thu nhập cho gia đình. Các nhà hoạt động chứng khoán ở Wall Street theo đuổi sự phát triển vì danh tiếng của họ và cũng vì thu nhập cho gia đình.

Nhưng điều này có thực sự cần thiết hay không ? Như kinh tế gia Milton Friedman nói : "Chúng ta không cần khẩn thiết phải lớn mạnh. Chúng ta chỉ ham muốn khẩn thiết được lớn mạnh."

Theo quan điểm của chúng tôi, có hai điều xấu khi một công ty theo đuổi việc phát triển lớn mạnh. Đầu tiên họ xao lãng và bỏ qua những cơ hội để củng cố cho ý tưởng khác biệt, làm cho nó lớn mạnh và tốt hơn.

Vấn đề 1 : Xao lãng

Ở phần trước, chúng tôi đã viết về Silicon Grahic và tính lãnh đạo của họ trong ngành vi tính công năng cao. Nhưng thay vì nuôi dưỡng và củng cố ý tưởng khác biệt "công năng cao", họ bị áp lực của Wall

Street buộc phải mở rộng công cuộc kinh doanh của họ. Với những nhà phân tích, tính toán công năng cao chỉ là một chỗ trú với không đến 20% tăng trưởng hàng năm. Điều này đã dẫn họ đến với các máy vi tính cá nhân và những gì kém hơn những hệ thống điều hành công năng cao Windows NT của Microsoft. Và những việc này đã không hỗ trợ được cho họ bao nhiêu.

Khi bạn đang là một chiếc Porsche trong các loại máy vi tính, bạn không nên trở thành một loại máy vi tính rẻ tiền hơn. Bạn cai trị ngành kinh doanh công năng cao bằng cách lôi kéo thêm những khách hàng muốn tính toán với công năng cao. (Hơn nữa, có công ty giầu có nào lại muốn tính toán với công năng thấp ?)

Vấn đề 2 : Mở rộng loại sản phẩm

Điều tệ hại khác nữa xẩy ra trong một nỗ lực để theo đuổi sự "lớin mạnh không ngừng". Các công ty thường rơi vào cái mà chúng tôi gọi là bẫy mở rộng loại sản phẩm. Điều này là suy nghĩ thông thường của những siêu thương hiệu, khi bạn treo thương hiệu của bạn lên vô số chủng loại sản phẩm liên hệ cũng như không liên hệ như có thể. Đó là điều mà chúng tôi gọi là suy nghĩ "vào trong" về một thương hiệu thành công và làm soa cho thương hiệu đó lớn nữa, tốt nữa.

Bất hạnh thay, suy nghĩ duy nhất hiệu quả trong chốn thị trường là một suy nghĩ "hướng ngoại" hiệu quả trong tâm trí của đối tượng tiềm năng. Hãy xét xem những gì đã xảy ra với những công ty lớn này :

- General Motors có năm thương hiệu được khác biệt hóa tốt thể hiện cho 50% tổng doanh vụ ở Mỹ. Mỗi một thương hiệu đó, trong một nỗ lực phát triển, đã bắt đầu săn đuổi theo cùng một cuọc kinh

doanh. Kết quả cuối cùng là chúng có giá cũng như dáng vẻ tương tự như nhau. Ngày nay năm thương hiệu không được khác biệt hóa đó chỉ còn thể hiện cho 30% của tổng doanh vụ.

- Nabisco có được một thành công nhanh chóng và dễ dàng với loại bánh ngọt Snack Well's của họ. Họ vội vã thêm vào những hình thức khác nữa như bánh nướng và bánh dòn, không một thứ thêm vào nào của họ có được mùi vị và ngon như loại đã thành công. Snack Well's bắt đầu tuột dốc. Có dư luận cho rằng Nabisco đã chấp nhận thua cuộc.

- McDonal's đã xây dựng mọt công cuộc kinh doanh thành công rộng rãi với laọi hamburger rẻ tiền và phục vụ nhanh của họ. Và rồi họ muốn chúng trở thành hơn nữa như một nhà hàng phục vụ đủ loại từ hamburger trẻ em, hamburger mới lớn cho đến pizza, gà nướng - hay bất cứ gì bạn có thể tưởng tưởng ra. Bây giờ sự thành công và phát triển của họ đã chững lại.

Robert Goizueta, cựu điều hành cao cấp của Coca-Cola, đã nói : "Trong bất động sản đó là địa điểm, địa điểm, và địa điểm. Trong kinh doanh đó là khác biệt hóa, khác biệt hóa và khác biệt hóa."

Bạn càng cố công để trở thành nhiều thứ, bạn càng mất đi sự chú tâm cần có và càng khó mà khác biệt hóa sản phẩm của bạn.

ESPN thật có đứng dậy lại ?

Đầu tiên, chúng ta ESPN - một ý tưởng sáng lạn - một giòng sản phẩm mới trong truyền hình. Và rồi những người ở đó bắt đầu nổi lòng tham, quyết định mở rộng loại sản phẩm và ESPN 2 ra đời. Không rõ ràng- nhưng chương trình này là tệ hơn.

Độc lập với ESPN, Classic Sports được giới thiệu bởi một số chủ cổ đông. Khái niệm ẩn chứa của kênh truyền hình thể thao mới này

là nhắm vào những sự kiện thể thao lớn trong lịch sử -một loại hình tương tư như một kênh lịch sử về thể thao. ESPN nhìn thấy và mua lấy kênh truyền hình này. Họ có giữ lại cái tên đi cùng với ý tưởng đã thành lập nên nó ? Không may là không - ESPN Classic được ra đời để thay thế. Mở rộng loại sản phẩm, mất chú tâm, một sự hủy hoại tính khác biệt.

Bây giờ một khi người ta muốn mở xem ESPN, họ phải tự hỏi "ESPN nào ? 2, Classic hay… ?" Và rồi câu trả lời tốt nhất cho câu hỏi này có thể là, "Quên nó đi. Mở Fox Sports."

Làm hỏng sự khác biệt của bạn

Những nhà marketing không nhận ra được những tổn thương về lâu về dài mà họ tạo thành khi thúc đẩy sự phát triển vượt quá tính cách nguyên thủy của sản phẩm. Họ tạo nên những câu hỏi chết người về sự khác biệt của thương hiệu :

- Nếu Michelob là một loại bia cao cấp hạng nhất, nó có thể nào duy trì được nhận thức hương vị tốt hơn của nó với một phiên bản rẻ tiền hơn khác ? Khong có vẻ như vậy.
- Nếu Volvo là một loại xe an toàn với kiểu dáng cứng cáp như một chiếc xe tăng, nó thể bất ngờ được nhận biết như một loại xe mui trần thể thao với hình dáng truyền thống ? Không giống chút nào.
- Nếu Nike là giầy và quần áo thể thao, nó có thể nào bất ngờ được nhận biết là một nhà sản xuất trang thiết bị thể thao ? Không thể như vậy.
- Nếu thương hiệu áo len Polo cao cấp của Ralph Lauren mà các nhóm nhà giầu hay diện bỗng được nhận biết là một thương hiệu áo gió thể thao ? Không thể.

Điều sẽ xẩy ra khi bạn tự giới thiệu mình như một cái gì đó khác hẳn với bản thân như đã được nhân biết là sự khác biệt đặc biệt của bạn sẽ lụi tàn. Bạn sẽ bắt đầu che mờ đi tính cách của bạn. Như bạn đã đọc ở các chương trước, tâm trí có thể mất đi sự chú tâm.

Thứ đến, bạn thúc ép người ta phải thay đổi tâm trí về cái mà bạn là. Điều không bao giờ có thể là một chiến lược tốt, khi con người rất ghét phải thay đổi suy nghĩ có sẵn của họ. Như những nhà tâm lý sẽ nói với bạn, thay đổi một lối hành xử có nghĩa là phải thay đổi một niềm tin.

Cuối cùng, bạn có vấn đề với việc trở thành một cái gì khác đó. Nỗ lực mới đó của bạn sẽ khác biệt ra sao ? Đâu là những gì bạn được ủy nhiệm cho cái mới đó ?

Và cuối cùng bạn sẽ chôn vùi đi mất tính cách cơ bản hay sự khác biệt của bạn trong khi cùng lúc có những thời gian khó khăn để nỗ lực bán cho được cái gì mới đó của bạn. Bạn có thể nào thành công theo cách này ? Không có vẻ như vậy chút nào.

Những cuộc nổi loạn ở Wall Street

Bạn phải công bằng với Wall Street. Trong lúc mà họ thúc đẩy sự phát triển thì cũng có những lúc mà họ phải bật dậy la lên cảnh báo khi có một công ty nào đó đã đi quá đà trong nỗ lực giữ vững tỷ lệ tăng trưởng.

Nó đã không làm gì nhiều khi Starbucks bắt đầu bán kèm thức ăn cùng với cà phê. Nhưng nó đã xẩy ra khi Starbucks thông báo kế hoạch chú tâm vào phát triển bán hàng trên mạng thay vì tìm ra những cách khác để bán được nhiều cà phê hơn. Như tờ Wall Street đã đưa tin, "Các nhà đầu tư ném bỏ các cổ phần của Starbuks cứ như những ly cà phê nóng."

Lý do : Nỗi lo âu đang tăng lên cùng với sự mê mải của người sáng lập ra Starbucks, Howard Schultz đói với internet có thể ảnh hưởng đến sự chú tâm của công ty này trong việc bán cà phê. Họ chỉ đơn giản không thể nhìn thấy Starbucks trở thành một loại siêu nhà buôn trên mạng, nơi mà các khách hàng có thể tìm đến để mua đủ mọi thứ từ thực phẩm ăn ngay đến đồ gia dụng.

Như một nhà phân tích cấp cao đã nói : "Kỷ luật là không làm đủ mọi thứ mà chỉ quan tâm đến hai việc, việc kinh doanh tuyệt để mà có và cần phải có. Bánh mì và bơ của họ có sẵn ngay ở sân sau nhà họ."

Chúng ta không cần phải tìm cách nói nào tốt hơn nữa.

Ít hơn có thể là nhiều hơn

Điều mà cá công ty thuờng không nhận thấy là giữ được sự chú tâm vào việc kinh doanh cơ bản của họ có thể mang lại hiệu quả tốt hơn về lâu về dài.

Nếu Vọvo đã sản xuất ra loại xe an toàn nhất trên thế giới, có lý do gì để họ phải chuyển sang với xe thể thao ? Tốt hơn là nhìn quanh thế giới và tìm ra thêm những nơi cần đến loại xe an toàn. Bạn đã có bao giờ lái xe trên một con đường ở Ấn Độ chưa ? Chắc chắn là bạn sẽ muốn có một chiếc xe thực sự an toàn hơn. Điều tương tự cũng xẩy ra với mọi con đường trên khắp thế giới bị chen đầy với những những người lái xe ẩu và rất ít cảnh sát giao thông.

Với hiện trạng của những con đường trên thế giới ngày nay, chúng ta không nhìn thấy tính an toàn như một ý tưởng có giới hạn. Chúng ta nhìn nó như một ý tưởng sẽ còn hiện hữu lâu dài. (Có thể, lúc này Ford đã làm chủ của Volvo, họ sẽ quay trở lại với sân sau nhà của họ cùng với những ý tưởng khác biệt của họ.)

Phát triển với nhiều thương hiệu

Đừng nghĩ là chúng ta phải đối nghịch với việc lớn hơn và giầu có hơn. Đó là cách suy nghĩ Mỹ. Chúng ta chỉ đối nghịch với cách mà người ta cô gắng làm điều này.

Ở đây còn có một phương cách tốt hơn.

Trong khi bạn có thể không phí phạm những đồng tiền dành cho marketing bằng cách bám lấy chỉ một thương hiệu, kinh nghiệm cho thấy có nhiều thương hiệu cũng có thể được xem là lớn hơn trong việc chia sẻ thị phần. Coke và Nike, những nhãn hiệu lớn độc nhất, mỗi cái chiếm khoảng 30% tổng thị phần đáng tôn trọng của nó.

Gilette trái lại, có năm thương hiệu (Trac II, Atra, Sensor, Mach 3 và Good news) và tất cả chiếm đến 65% tổng thị phần. Chúng tôi gọi việc này là cách "tiếp cận bổ sung", khi mà bạn có nhiều thương hiệu bổ sung cho nhau chứ không cạnh tranh với nhau.

Điều này đòi hỏi chúng phải có tên khác nhau, vị thế khác nhau và đối tượng mục tiêu khác nhau. Đôi khi bạn cũng có thể hoàn tất điều này với những thương hiệu phụ. BMW đã làm điều này hoàn toàn hiệu quả với 3, 5 và 7 đời xe khác nhau của họ. Chúng đều là các máy lái tiên tiến nhưng chúng được vị thế hóa khác nhau để nhắm đến những phân đoạn thị trường khác nhau.

Câu chuyện đa thương hiệu của Tây Ban Nha

Khi một công ty dầu hỏa quốc gia của Tây Ban Nha được tư hữu hóa thành một công ty mới với tên gọi Repsol, có có được ba thương hiệu xăng nội địa và một nửa số trạm xăng trên cả nước. Ở đay có một thương hiệu mới được ra đời (Repsol) khi công ty trở thành tư nhân. Ở đây cũng vẫn còn lai thương hiệu cũ nổi tiếng từ những

ngày còn là quốc doanh (Campsa). Cuối cùng nó còn có một thương hiệu vùng ở phía bắc Tây Ban Nha (Petronor).

Tất cả những việc này giống như là một công ty Mỹ sở hữu cùng lúc cả Mobil, Texaco và Merit : Không phải là một thỏa thuận tệ, nếu bạn có thể tiến lên cùng với chúng.

Họ có ba thương hiệu khác nhau nhưng tất cả đều được đối xử cùng một cách. Điều này cũng tương tự như họ có một thương hiệu trong công ty và ba thương hiệu ngoài công ty.

Để bảo vệ cho 50% tổng thị phần sẵn có, họ đã quyết định khác biệt hóa các thương hiệu này bằng thuộc tính của chúng.

Một thương hiệu cho xe hơi

Một quảng cáo giới thiệu hợp nhất của tên thương hiệu mới Repsol, hầu hết mọi người ở Tây Ban Nha đều coi trọng công ty mới này với thuộc tính "đột phá và kỹ thuật." Cùng lúc Repsol cũng đi đàu với loại xăng 98 ốc tan (một thứ mà ngay cả Mỹ cũng chưa có). Tất cả những việc này là để bầy ra một chiến lược nhắm vào nhóm người mê xe. Và bởi vì xe là rất đắt ở Tây Ban Nha nên nhóm người này cũng có tỷ lệ phần trăm lớn tương ứng.

Khái niệm để bầy tỏ chiến lược này là câu chủ đề, "Repsol là tốt nhất cho xe của bạn."

Dĩ nhiên, để dưa được khái niệm này vào với cuộc sống họ phải chú tâm đên những sản phẩm dnành riêng cho xe hơi và công việc quảng bá. Để thêm vào cho loại xăng 98 ốc tan, chúng tôi đề nghị ho phát triển một loại dầu tổng hợp mới dành riêng cho những loại động cơ mới của hôm nay.

Một thương hiệu cho dịch vụ

Những nghiên cứu về nhận thức cho thấy thương hiệu lâu đời Campsa được nhận biết hết sức hứa hẹn. Theo ý nghĩa của thuộc tính "đáng tin cậy", nó được ghi nhận cao hơ các thương hiệu trạm xăng khác (ngay cả hơn thương hiệu mới Repson 50%). Điều này đã đưa đến việc chúng tôi đề nghị Campsa nên dùng lợi thế từ những nhận thức này và nhấn mạnh đến nhiều năm phục vụ cho những người lái xe Tây Ban Nha. Cách để diễn tả ý tưởng này là : "Campsa, 60 năm phục vụ."

Phương cách để tiến hành chiến lược này là tiếp tục ấn hành những sổ tay hướng dẫn lái xe Campsa rất nổi tiếng (bản đồ, nhà hàng, khách sạn v.v…)

Các trạm xăng Campsa cũng bắt đầu mở ra các cửa hàng 7-Eleven ở một số địa điểm. Chúng tôi đề nghị họ hãy mở rộng các cửa hàng này đến khắp các trạm xăng của họ cũng như cùng lúc giới thiệu các dịch vụ mới của trạm xăng trên bảng thông báo. Một ví dụ thông thường là các cột xăng tự phục vụ và trả tiền bằng thẻ tín dụng như ở nhiều trạm xăng trên khắp nước Mỹ.

Và còn nữa, Campsa hiện đang tài trợ cho một chương trình đua xe. Trong trường hợp này, chúng tôi đề nghị họ ngưng việc tài trợ này lại và chuyển giao nó lại cho Repsol.

Và đương nhiên, các quảng cáo của Campsa nên cho người xem nhìn thấy các hoạt động phục vụ của họ trong suốt 60 năm qua, va từ đó nhắc nhớ cho họ những công việc tuyệt vời mà họ đã làm được trong thời gian đó.

Một thương hiệu cho giá

Thương hiệu cuối cùng này là một thương hiệu vùng và rõ ràng à nó không có được những nhận thức mạnh về nó. Nhưng bù lại, nó

có được một khoảng trống hoàn toàn sạch sẽ trong tâm trí người tiêu dùng và có thể được tái vị thế hóa theo bất cứ cách nào mà họ muốn.

Chúng tôi nhìn thấy một khả năng cho tương lai của Petronor như một thương hiệu cho giá. Phương cách để diễn tả khái niệm này là : "Nhiều cây số hơn với số tiền của bạn."

Có nghĩa là, thương hiệu này nên được đặt ở những địa điểm có lưu lượng giao thông cao với cột xăng tự phục vụ, giá thấp, dịch vụ hạn chế và chỉ thanh toán bằng tiền mặt.

Bởi việc giá chưa từng là vấn đề trong ngành xăng dầu ở Tây Ban Nha nên chắc chắn là thương hiệu này sẽ định hình một khi cuộc chiến giá cả nổ ra. Quan điểm ở đây là đôi khi bạn phải thay đổi sự việc của ngày hôm nay để có thể sẵn sàng với ngày mai.

Kiểm soát ba phan đoạn thị trường chính với ba thương hiệu khác nhau sẽ hỗ trợ lớn cho Repsol sẵn sàng với sự thâm nhập của những công ty dầu hỏa đa quốc gia.

Đó là cách mà một công ty dầu hỏa lớn của Tây Ban Nha hoạch định để vẫn là một công ty dầu hỏa lớn ở Tây Ban Nha.

Thảm họa của người Hàn

Daewoo là một tập đoàn thương mại sản xuất lớn thứ hai ở Hàn Quốc. Và họ đã, chỉ trong đường tơ kẽ tóc, tránh khỏi việc trở thành một tập đoàn lớn nhất Hàn Quốc từng bị phá sản vào tháng 7 năm 1999.

Người Hàn Quốc nhạo rằng phương châm của các tập đoàn Hàn Quốc là "từ tô mì ăn liền cho đến vệ tinh." Nhưng lại cho rằng họ có những thích thú trái ngược là dự kiến thấp các vấn đề. Daewoo kinh doanh từ truyền thông, máy tính cá nhân, xây dựng, bảo hiểm, tàu

thuyền, khách sạn, điện tử, xe hơi đến nhiều loại khác nữa. Họ chuyên đến 25 ngành nghề khác nhau.

Họ lớn mạnh từ điều tệ hại nhất khi chính phủ có nhiều chính sách tài chính hỗ trợ cho tham vọng mở rộng của các tập đoàn.Và trong khi các tổ chức này học được cách làm sao để sản xuất ra hàng hóa họ lại không thể hình dung ra cách làm sao để bán chúng đi với lợi nhuận.

Với 50 tỷ đô la nợ nần, không nghi ngờ gì về việc những con kên kên đang đảo vòng chờ mồi trên vô số các mặt hàng đang đựoc bán tống bán tháo đi của họ. Tập đoàn quá khổ này đang ở trong tình trạng thắt lưng buộc bụng hết sức nghiêm trọng.

CHƯƠNG 20 KHÁC BIỆT HÓA ĐÒI HỎI PHẢI HY SINH

Như bạn đã đọc được trong chương trước, ham muốn quá độ có thể là tệ hại với công cuộc kinh doanh của bạn. Và đây là mặt trái của vấn đề : bỏ đi một vài thứ có thể là tốt cho việc kinh doanh của bạn.

Ngày xưa, đã có một công ty tên là Emery AirFreight. Một công ty vân tải hàng không đã từng là lớn nhất và chiến lược của họ là vận chuyển thâu đêm, vận chuyển trễ lại hai ngày, vạn chuyển gói hàng nhỏ và vận chuyển gói hàng lớn. (Bất cứ thứ gì bạn muốn chuyển giao, chúng tôi giao chuyển.) Và rồi Federal Express có mặt. Họ hy sinh mọi thứ khác và chỉ vạn chuyển gói hàng nhỏ thâu đêm. Khác biệt của họ là : thâu đêm.

FedEx trở thành một thành công được khác biệt hóa tốt, và Emery phá sản.

Nhiều hơn là ít đi

Một khi bạn nghiên cứu về các giòng sản phẩm qua một thời gian dài, bạn có thể thấy rằng thêm vào có thể làm suy yếu đi sự lớn mạnh chứ không là hỗ trợ cho nó.

Vào thời hoàng kim của nó (1980), bia Miller cso hai thương hiệu : High Life và Lite. Mãi lực hàng năm của họ là 35 triệu thùng. Rồi họ thêm vào Genuine Draft. Năm 1990, mãi lực họ giảm xuống còn 32

triệu thùng, họ tiếp tục thêm vào nhiều thương hiệu Miller nữa. Mãi lực không đi đến đâu trong khi Budweiser càng ngày càng mạnh.

Cuối cùng sau 20 năm thêm vào, phụ huynh của nó, Philip Morris, đến và cho ban lãnh đạo của Miller nghỉ việc. (Tại sao lại phải giữ họ lại quá lâu như vậy ?)

Các chàng cao bồi hút gì ?

Philip Morris biết về vấn đề "nhiều hơn là ít đi" vì họ đã từng nhìn thấy một lần. Điều tương tự cũng xẩy ra cho thương hiệu lá cờ đầu của họ : Marlboro.

Trong một nỗ lực để tiếp tục lớn mạnh, Marlboro đã giới thiệu Marlboro Lights vào đồng quê Marlboro. Rồi họ lại tiếp tục với Marlboro trung bình, rồi bạc hà, rồi siêu nhẹ. Và thật bất ngờ, lần đâu tiên trong lịch sử, thương hiệu này bắt đầu tụt dốc.

Và ở đây, vấn đề đã rõ ràng : Các chàng cao bồi không hút thuốc bạc hà hay siêu nhẹ.

Philip không phải là một kẻ dại dột. Họ quay về đồng quê Marlboro với loại bao bì đỏ trắng truyền thống. Không còn bạc hà hay trung bình trong tầm mắt của chúng ta nữa.

Vấn đề căn bản

Bạn càng thêm vào, bạn càng có rủi ro chôn vùi ý tưởng khác biệt hóa căn bản của bạn. Nếu, như trong trường hợp của Marlboro, nó là một hình tượng đầy hương vị. Làm sao có thể giữ lại thuộc tính này một khi bạn bắt đầu cung cấp một hương vị khác hay một hương vị yếu hơn ?

Michelob đã từng là một lọai bia nặng, đặt tiền và thành công. Và rôi họ thêm vào Michelob nhẹ và Michelob không nồng độ. Thương hiệu xuống dốc. Heineken, một loại bia nặng đắt tiền khác, rõ ràng đã

học được bài học từ sai lầm này. Loại bia nhẹ của họ được gọi là Amstel Light đã thành công một cách tuyệt vời với một ý tưởng khác biệt trong sáng : "Loại 95 ca lo chưa từng được thưởng thức."

Đã có thời, một công ty tên Eveready có một chiến lược cung cấp bất cứ một loại pin nào mà bạn muốn. Và rồi Duracell có mặt. Họ hy sinh tất cả mọi loại khác để chỉ giới thiệu loại pin Alkaline duy nhất.

Duracell trở thành một nhà chuyên nghiệp về loại pin lâu bền và một thành công được khác biệt hóa. Nhưng họ vân xkhông phải là hàng đầu và vì vậy không có gì để mất. Như bạn đã nhìn thấy ở những chương trước, nhu cầu phải lớn mạnh khiến cho những người dẫn đầu thị trường trở thành dễ thương tổn.Hầu hết những thương hiệu thất bại đều đã từng có môt ý tưởng khác biệt tốt và rồi tự tiêu hủy vì những phiên bản thêm vào. Chevrolet đã từng là một loại xe gia đình có giá trị, ngày nay họ là gì ? (Không ai chắc chắn.)

Porsche là cái gì ?

Khi bạn đặt ra câu hỏi này, điều thường hiện ra trong tâm trí của hầu hết moi người là một hình ảnh của chiếc 911 nổi tiếng, một chiếc 6 máy, làm mát bằng gió, máy sau. Một chiếc cổ điển.

Nhưng thay vì chấp nhận hy sinh, Porsche quyết định tung ra loai 928, một chiếc xe máy giữa, 8 máy, làm mát bằng nước và có giá đắt hơn.

Vậy hôm nay, Porsche là gì ? Một chiếc xe đắt/rẻ tiền, 4/6/8 máy, làm mát bằng nước/gió, máy trước/sau. Hay nói một cách chính xác hơn là, không rõ ràng. Kết quả là mãi lực bị bao bọc cho đến mức vào năm 1993 giá của những chiếc Porsche chỉ còn lại bằng một phần mười của chiếc 911 vào năm 1986.

May mắn thay, mãi lực bắt đầu tăng triển trờ lại vơí một phiên bản được cập nhật hóa, rẻ tiền hơn, bạn có thể đoán được, của chiếc 911.

Đa năng : Cái thêm vào cuối cùng

Đa năng là trái ngược với hy sinh, khi những sản phẩm có thể làm được nhiều thứ cùng lúc.

Thật khó mà bỏ qua những dự kiến về những sản phẩm đa năng trong thế giới của vi tính, truyền thông, đồ điện tử, giải trí và xuất bản.

Một bài báo ngày 18-7-1993 trên Newsday dự đoán những sản phẩm đa năng sẽ gây ra cái chết được báo trước của băng vidéo, cửa hàng vidéo, báo ngày, các kênh truyền hình, các tổng đài điện thoại, máy nhắn tin, đĩa hình v.v…

(Chúng tôi cho là bạn đã nhận ra rằng tất cả những thứ được dự đoán sẽ biến mất đó đến ngày hôm nay vẫn sống và còn sống tốt nữa. Những dự đoán quá đà.)

Những dự đoan scuối cùng là điện thoại, vidéo và Internet sẽ cùng hội tụ trong bộ thính thị truyền hình của chúng ta.

Nếu bạn có theo dõi lịch sử kinh tế bạn sẽ thấy rằng việc hội tu làm một là hiếm khi xẩy ra. Những ssản phẩm làm được quá nhiều thứ cùng lúc nhanh chóng đi đến chỗ chết.

Thảm họa đa năng cũ và mới

Năm 1937, chúng ta đã có máy bay lên thẳng, một phối hợp giữa trực thăng và máy bay chưa bao giờ bốc lên khỏi mặt đất. Cũng vậy với các loại xe sảnh đường bay 1945 hay xe bay Taylor 1947.

Năm 1961, Amphicar là phối hợp đầu tiên giữa xe và thuyền. Ý tưởng này thất bại. (Người ta hình dung rằng họ có thể neo thuyền của họ lại dưới sông rồi lên xe để về nhà ở trên bộ.)

Trong thời gian gần đây chúng ta máy truyền thông cá nhân EO củaAT&T, một loại điện thoại di động, thư điện tử, tổ hợp cá nhân và máy tính điều hành bằng viết. Rồi Doc-it của Okidata, một loại máy in xách tay, máy tính, fax, scan và sao y. Và cuối cùng là PDA, một máy tổng hợp của Apple.

Tất cả những thư này không còn hiện hữu trong ngày hôm nay. Trong trường hợp này, thêm vào là chết.

Tại sao đa năng lại không hiệu quả

Để tạo ra những sản phẩm có thể làm được nhiều việc hơn là một đòi hỏi phải hy sinh đi một loại khác. Thiết kế những sản phẩm đa chức năng sẽ thúc ép các nhà thiết kế phải hy sinh một thiết kế chức năng đơn tuyệt vời cho một thứ phù hợp với nhiều chức năng tăng thêm.

Có thể nào một chiếc xe tuyệt vời có thể cùng lúc là một chiếc thuyền tuyệt vời ? Đương hiên là không thể. Nếu bạn cần đến một chiếc xe cực nhanh, mua một chiếc Ferrari. Một chiếc thuyền tốc độ, mua một chiếc ca nô.

Có thể nào một bánh xe đua thể thức I tuyệt vời cùng lúc lại có thể một bánh xe mọi địa hình tuyệt vời ? Dĩ nhiên là không thể. (Bánh xe đua thể thức I không cần có gai.)Người ta muốn loại tốt nhất của một giòng sản phẩm, chứ không phải một thứ lai căng với năm ba giòng giống cùng lúc.

Người ta không muốn mất đi hình dạng cần thiết của một thứ gì đó chỉ để nó có thể có thêm những công năng khác nữa. Không chỉ vì bạn có thể tạo thành môt thứ gì đó là bảo đảm người ta sẽ mua thứ đó cho bạn.

Nếu sự khác biệt của bạn là một sản phẩm có thể làm nhiều thứ được cùng lúc một cách không xuất sắc để đối nghịch lại với một sản phẩm chỉ làm một việc một cách hoàn hảo, bạn không có được bao nhiêu sự khác biệt.

Một ngân hàng của tương lai

Ngân hàng quốc gia First Union là một ngân hàng khu vực với khả năng đa dạng về tài chính (có thể bạn đã từng xem qua những quảng cáo siêu thực lạ thường của họ.) Chiến lược của họ là trở thành một siêu thị tài chính cung cấp toàn phần những kênh giao chuyển cũng như những sản phẩm truyền thống và không truyền thống. (Tất cả những thứ này có ý nghĩa gì ?)

Họ gọi cái siêu thị là ngân hàng tương lai, và họ đã tái thiết kế lại các chi nhánh của họ máy lạ đời từ phòng điện thoại cho đến những máy thu phát tiền. Các nhân viên của họ sữ hướng dẫn cho khách hàng các xử dụng các loại máy phức tạp của một kiểu ngân hàng tương lai này. Nói một cách khác, có nghĩa là : Vào đây và xử dụng các loại máy.

Bất hạnh thay, tương lai của họ đã lịm tắt với một khởi đầu không xuôi thuận một chút nào, họ đã phải thuê vào 2.000 nhân viên thâu phát ngân như một thú nhận là họ đã sai lầm và khách hàng chỉ muốn giao dịch về tiền bạc của họ với một con người chứ không phải với những cái máy.

Có phải là do thói quen của người ta thay đổi quá chậm ? Chắc chắn. Người ta có muốn một siêu thị tài chính hay không ? Chúng tôi không chắc. Những ngân hàng tương lai rồi sẽ hiện hữu chứ ? Có thể. Những kế hoạch to lớn của họ rồi sẽ hiệu quả chứ ? Không có vẻ như vậy.

McDonald tỉnh giấc

McDonald vừa mới đầu tư, lần đầu tiên, vào một công ty nhà hàng khác nữa. Được đặt tên là Bếp nướng Chipotle Mexican, đó là một chuỗi cửa hàng nhỏ nhưng nhanh chóng phát triển phục vụ một đĩa ăn khổng lồ những đậu, gạo và thịt lẫn lộn vưói giá 5 đô la. (Bạn không tài nào nhìn thấy Ronald McDonald ăn một đĩa loại này.)

Sự đầu tư có thể coi như một thú nhận rằng trong môi trường ken đặc những nhà hàng của ngày hôm nay, ngay cả một tên tuổi lớn cũng không đủ để lôi kéo tất cả mọi người.

Việc hội tụ lại chưa bao giờ xẩy ra trong làng thức ăn nhanh. Người ta kéo đến với những nơi mà họ tin là làm điều mà họ đang tìm đến tốt nhất. Nếu họ muốn một cái pizza, chúng ta có thể chắc chắn là họ sẽ không đến một nơi làm bánh hamburger để có nó. Và McPizza của McDonald đã chứng minh cho điều này một cách không thể nghi ngờ.

Các kiểu hy sinh khác nhau

Đã nhiều năm qua, chúng tôi đã nhìn thấy có ba kiểu hy sinh khác nhau đwocj yêu cầu trong cuộc chơi khác biệt hóa :

- Hy sinh sản phẩm. Chỉ chú tâm vào một loại sản phẩm là tốt hơn cách tiếp cận mọi thứ cho mọi người (ngoại trừ khi bạn có nhiều thương hiệu khác nhau). Duracell với loại pin alkaline, KFC với gà, Foot Locker với giầy thể thao, White Castle với bánh hamburger nhỏ, Subaru với xe hai cầu, Southwest Airlines với những đường bay ngắn. Bạn có thể trở thành khác biệt như là một chuyên gia hay là thứ tốt nhất trong một giòng sản phẩm mà thôi.

- Hy sinh thuộc tính. Chỉ chú tâm vào một loại thuộc tíấmiêu việt nhất của sản phẩm để kể một câu chuyện về nhiều thuộc tính

khác. Điều này cho phép bạn là khác biệt với tư cách là sở hữu chủ của một thuộc tính được nhận biết. Volvo sơ hữu lấy thuộc tính an toan trong xe hơi. Crest là chủ sở hữu thuộc tính ngừa sâu răng. Nordstrom là của dịch vụ. Dell là bán trực tiếp. Sản phẩm của bạn có thể có nhiều thuộc tính hơn là một, nhưng thông điệp của bạn chỉ nên chú tâm vào một thuộc tính mà bạn được ưu tiên.

- Hy sinh thị trường mục tiêu. Chỉ chú tâm vào một phân đoạn mục tiêu trong một chủng loại sản phẩm cho bạn khả năng là khác biệt băng cách trở thành một sản phẩm được ưa chuộng trong phân đoạn thị trường đó. Pepsi cho thế hệ trẻ. Corvette cho thế hệ muốn là trẻ. Bia Corona cho những người đang đi đến thành công. Porsche là cho những người đã thành công.

Một khi bạn theo đuổi một phân đoạn mục tiêu khác, bạn có cơ nguy mất đi những khách hàng có sẵn của bạn.

Dù bạn làm gì đi nữa cũng không nên quá tham lam mà hãy ở yên với loại sản phẩm của bạn, thuộc tính của bạn và phân đoạn thị trường của bạn.

Để cảm thấy hy sinh là tốt

Khi các công ty được nói là nên hy sinh một điều gì đó, họ thường nản lòng với ý tưởng này. Dù sao thì cũng không một ai muốn phải hy sinh một thứ gì đó để rồi bị trói buộc trong một thứ mà họ cảm thấy là một thị trường giới hạn.

Nhưng chúng tôi dẫn họ dần dần với những tin tức tốt đẹp. Những thứ như : Bạn quảng cáo cái gì, bạn bán cái gì và bạn đạt được lợi nhuận với cái gì có thể là ba việc hoàn toàn khác nhau.

Hãy lấy Burger King làm một ví dụ. Họ nên quảng cáo "nướng chứ không chiên", bởi vì điều này làm cho họ khác biệt với

McDonald. Và một khi khách hàng đã đến họ có thể phục vụ gà hay chiên hay bất cứ gì khác. Ai quan tâm đến điều này nào ? Hơn nữa, lợi nhuận thực sự lại đến từ nước ngọt, một thứ mà họ không cần phải quảng cáo.

Bạn nắm được ý tưởng chưa ? Trong nhiều trường hợp, việc hy sinh thực sự nằm ở chỗ bạn quảng bá ra sao hay gọt dũa thông điệp của bạn cách nào cho chốn thị trường cũng như cho việc bạn là khác biệt ra sao. Một khi bạn đã lôi kéo được những đối tượng tiềm năng, bạn có thể bán bất cứ thứ gì mà bạn có. Và việc bạn đạt được lợi nhuận từ đâu lại là một vấn đề khác nữa.

Vì vậy, việc hy sinh chỉ giới hạn bạn trong việc bạn phải tự giới thiệu ra sao để hấp dẫn đối tượng tiềm năng chứ thực sự không hề giới hạn bạn trong những sản phẩm mà bạn bán một khi đối tượng tiềm năng đã vào đến cửa nhà của bạn. (FedEx vẫn có những gói hàng không cần phải chuyển thâu đêm.)

Bây giờ bạn cảm thấy thế nào, tốt hơn chứ ?

CHƯƠNG 21 LÀ KHÁC BIỆT Ở NHỮNG NƠI CHỐN KHÁC BIỆT

Hãy ra với thế giới, bạn trẻ. Đó là lời khuyên của Theodore Levitt trong chuyên đề "Sự toàn cầu hóa của marketing" được ấn hành vào năm 1983. Kể từ đó, toàn cầu hóa trở thành một chủ đề hướng đạo của các chiến lược kinh doanh quốc tế.

Đây quả thực là một ý tưởng kiện toàn : Bạn điều hành mọt thương hiệu toàn cầu với một ý tương khác biệt lớn, ở khắp mọi nơi từ Akron tới Aukland. Thương hiệu của bạn được nhận biết từ những khách du lịch đến những người bản địa. Một đội ngũ marketing duy nhất cũng có nghĩa là tiết kiệm được nhân sự và thời gian. Một dnág dấp và một tên tuổi toàn cầu duy nhất sẽ hạ thấp giá thành sản xuất và tạo thành. Cùng một quảng cáo được dùng cho khắp mọi nơi có nghia là bạn tiết kiệm được chi phí sản xuất. (Cả cơ quan quảng cáo cho bạn cũng hạnh phúc nữa. Họ có ít việc phải làm !)

Hiếm khi có một khái niệm được dùng quá đáng hay bị lạm dụng.

Chơi với nó ngay ở chỗ của nó

Cũng giống như marketing, gôn cũng là một cuộc chơi toàn cầu. Nhưng ngay từ sớm, các tay chơi gôn đã học tập được một điều mà những nhà marketing không biết đến : Chơi với nó ngay ở chỗ của nó.

Ý tưởng của việc marketing một sản phẩm được tiêu chuẩn hóa với những thông điệp cùng hình thức trên khắp thế giới chỉ là lý thuyết thuần túy, theo như lời của hiệu trưởng viện Hellenic về marketing ở Hy Lạp. Mặc dù một khái niệm sản phẩm có thể là toàn cầu nhưng nó cần phải thích ứng với những khác biệt trong nền văn hóa địa phương, luật pháp và ngay cả khả năng sản xuất. Sự quan tâm và nhu cầu của khách hàng không phải là như nhau trên toàn thế giới.

Và cũng không nên bỏ qua tính cạnh tranh của địa phương. Vào lúc mà bạn đang tung cánh ở mặt kia của trái đất thì ở bên này, một công ty địa phương có thể đã thực sự là chủ của cái ý tưởng khác biệt tuyệt vời của bạn.

Hương cà phê Phần Lan

Đó là trường hợp đã xẩy ra ở Phần Lan, một xứ xở nhỏ với thói quen uống cà phê lớn. Người Phần Lan là những người uống cà phê nhiều nhất trên thế giới với mức tiêu thụ trung bình 160 lít trên đầu người.

General Foods nhắm vào Phần Lan với thương hiệu cà phê Thụy Điển Gevalia của họ, một thứ pha trộn giữa các hạt cà phê Indonesia, Đông Phi và Colombia. (Gevalia tự nhận trên bao bì của nó là nó được dùng để phục vụ cho nhà vua Thụy Điển và hội đồng hoàng gia.) Nhưng lối vào của nhà siêu marketing đã bị chắn lối bởi một thương hiệu địa phương lâu đời, cà phê Paulig.

Ở Phần Lan, Paulig sở hữu một vị trí cao trong ngành cà phê. Nó là một thứ nguyên gốc, nó ngon và nó có những thuận lợi xã hội nhất định. (Yếu tố xã hội của cà phê ở Phần Lan là quan trọng, chẳng hạn

tự thưởng cho mình và bạn hữu một ly cà phê sau mọt thành công nào đó.)

Vậy có cong chỗ đứng cho một sản phẩm cà phê tiêu chuẩn với một thông điệp hoàn vũ không ? Không còn ở Helsinski. Paulig vẫn thẳng tiến với hơn 50% tổng thị phần và Gevalia phải đối đầu với một trường hợp thực sự nghiêm trọng.

Những cái hoàn vũ

Phải, ở đây có những yếu tố hoàn vũ cho đời sống cũng như cho marketing.

Dầu Olay là loại mỹ phẩm đầu tiên nói với phụ nữ rằng họ có thể đẹp với bất cứ độ tuổi nào, và ý tưởng này đến với mọi phụ nữ trên toàn thế giới.

Một số công ty có thể chuyển đổi tính nguyên bản và kế thừa quốc gia của chúng thành những tính cách toàn cầu (một khi họ còn có đủ tiền để thổi bùng lên ngọn lửa của họ.) Levi Strauss và Disney đã xuất khẩu đi những giấc mơ Mỹ. Chanel và Louis Vuitton đã giới thiệu với thế giới sự thanh lịch của người Pháp. Armani đã trình diến mọt phong cách Ý với thế giới. Và Burberry thay mặt cho những giá trị cổ kính của người Anh.

Nhưng đối với hầu hết những con người khả tử của thế giới marketing, những người đang theo đuổi "một ngôi làng thế giới," thực tế không hỗ trợ cho những giấc mơ bao giờ.

Những người tiên phong nhận thấy có những giới hạn ở đây

Nestlé đã là một công ty toàn cầu ngay từ những ngày đầu tiên của nó. Trong thập niên 60 của thế kỷ 19, nhà dược học Henri Nestlé bạn tâm về những cái chết xẩy ra quá nhiều của trẻ em. (Tỷ lệ chết của trẻ em ngày đó ở Thụy Sĩ là rất cao.) Ông đã phát triển một trong

những sản phẩm Nestlé đầu tiên, ngũ cốc trẻ em, để giúp cho các em có đủ chất dinh dưỡng.

Henri Nestlé có hai dự kiến lớn. Đầu tiên, ông quốc tế hóa sản phẩm ngay từ những ngày đầu. Sản phẩm này đã có mặt ở năm nước của Châu Âu chỉ sau năm tháng góp mặt với thị trường. Kế đến, ông muôn scó một thương hiệu của riêng mình. Thương hiệu cửa hàng (nhãn hiệu riêng) lúc đó đã có nhưng ông là một trong những người đầu tiên sáng tạo ra thương hiệu sản xuất.

Ngay dù đã cso cú thúc toàn cầu tiềm năng như vậy, Nestlé cũng nhận ra cùng với năm tháng rằng chỉ với những thương hiệu toàn cầu không là chưa đủ để giành được chiến thắng trong cuộc chiến này.

Một phân tích được thực hiện vài năm trước đây bởi công ty tư vấn McKinsey cho thấy công ty này thường xuyên gởi đi những con ngựa khác nhau cho những cuộc đua khác nhau. Nestlé có :

- Hằng mấy chục thương hiệu toàn cầu như Baci, Buitoni, Carnation, Kit Kat, Maggi, Mighty Dog, Perrier v.v… (các Đề nghị bán độc quyền (USP) thay đổi theo từng nước.)
- Hơn một trăm thương hiệu khu vực, như Alpo, Herta, Mackintosh, Vittel v.v… (những thương hiệu này không mang tính toàn cầu.)
- Hơn 700 thương hiệu địa phương, như Brigadeiro, Solis, Texicana v.v… (cũng không có chút tính toàn cầu nào.)

Cuộc du hành của bia

Heineken là một thứ bia toàn cầu.

Hãng bia lớn thứ nhì thế giới này đã quá cẩn trọng với tính như nhất của sản phẩm. Mọi nhà máy bia của nó đều dùng cùng một

công thức chế tạo. Để chắc chắn là sản phẩm của họ luôn giữ được tính đồng nhất ở mọi nơi trên thế giới, cứ mỗi hai tuần các nhà máy bia của họ đều gởi bia mẫu về cho những chuyên gia khẩu vị ở Hòa Lan kiểm nghiệm. Công ty cũng cho người đi mua lại những chai bia ở những cửa hàng nhỏ ở những nơi xa xôi như Thượng Hải chẳng hạn để mang về kiểm nghiệm.

Từng giòng chữ một trên nhãn hiệu đều phải thống nhất cho đến mầu sắc của bao bì, hìng dáng của chai, mọi thứ đều phải đồng nhất.

Vậy ý tưởng khác biệt của loại bia thượng hạng này là gì ? Tiêu chuẩn hóa hương vị là một việc. Karel Vuursteen, ủy viên quản trị của Heineken, chấp nhận rằng tiêu chuẩn hóa marketing là không thể dược.

Vuursteen nói : "Chúng tôi không tin là có thể quảng bá cho mọi nền văn hóa theo cùng một cách. Ở Mỹ và Tây Âu, bia là một phần của cuộc sống, đó là một thứ nước giải khát. Ở Úc và Tân Tây Lan đó là một thứ rất đàn ông. Nhưng với các nước Đông Nam Á nó lại gàn như là một sản phẩm nữ tính -một thứ giả rượu. Vì vậy chúng tôi để cho các đại diện thương mãi của chúng tôi được tự do trong mãi vụ và quảng cáo.

Khác biệt ở Ấn Độ

Đây là một vùng đất của marketing không tiêu chuẩn.

Bạn nghĩ rằng bạn sẽ mang sản phẩm của bạn đến đây và nhắm lấy một mảnh của tầng lớp trung lưu mà thôi (260 triệu người Ấn.)

Hãy cẩn thận, không có bao nhiêu tiền được tiêu pha ở đó đâu. Thu nhập bình quân của một ngưòi chủ gia đình ở Ấn chỉ là 833 đô la một năm. Với mức độ này, một cái truyền hình rẻ tiền và một cái máy may cũng rẻ tiền là tất cả những gì mà người Ấn có thể chi phí cho

gia đình. Chắc chắn là những người dân Ấn vẫn có dùng điện thoại di động nhưng thường thì họ ghi nhạn các số điện thoại gọi tới và tìm đến một máy điện thoại bàn để trò chuyện cho đỡ tốn phí. Tỷ lệ xử dụng điện thoại trung bình của người Ấn chỉ là năm phút hàng tháng.

Để có thể sóng vai với thế giới này, bạn phải làm ra những sản phẩm thích hợp. Bạn bán những thứ nhỏ nhoi như gói thuốc lá, ống kem đánh răng với giá chỉ vài xu Mỹ.

Reebock chỉ đến với Ấn Độ với những đôi giầy chạy giá 23 đô. KFC với những bữa ăn tiết điêm và đồ chay. McDonald thì có Maharajah Mac (thịt cừu). GE-Godrej, một công ty Mỹ-Indo, nhận ra rằng những tiện nghi trong nhà làm tăng giá trị của chủ nhân và đã thành công lớn bằng cách sản xuất ra những máy lạnh với hình dáng bề ngoài sang trọng cho những phòng khách.

Để bán hàng ở Ấn Độ, bạn phải làm theo cách của người Ấn chứ không phải cách của bạn.

Một vài quy luật cho con đường toàn cầu hóa

Trước khi bạn quyết định là một ý tưởng khác biệt có thể đem thương hiệu của bạn đến với thế giới, có một số điều cần ghi nhớ :

1- Ý tưởng hiện hành có thể là một ý tưởng sai lầm. Đôi khi trở lại với một ý tưởng cũ lại có thể tốt hơn.

Vì những lý do mà chúng ta không bao giờ có thể hiểu được, Coke đã rời bỏ "sự vật thật", một thông điệp đầy sức mạnh rằng ở đây chỉ có một thứ là nguyên thủy, mọi thứ cola khác đều là sao chép.

Nhưng ở Nga đang có một hiện tượng quay lại với cội nguồn và tôn trọng những gì đích thực. Vì vậy, Ở Nga, câu chủ đề của chiến

dịch quảng cáo của Coke là, "uống một huyền thoại." Đó là một sự vật thật trong một diến dịch mới.

2- Các thuộc tính có thể thay đổi một khi bạn vượt qua biên giới. Như bạn đã đọc qua mới vừa trước đây, một thuộc tính của bia có thể thay đổi từ một thứ nam tính thành một thứ nữ tính tùy theo nền văn hóa địa phương.

Những thuộc tính của một thương hiệu độc lập có thể thay đổi, quả thế. Ở Mễ Tây Cơ, thương hiệu bia Corona là một loại bia cấp thấp, bản địa. Bạn có thể mua một xách 6 chai trong một siêu thị (supermercado) ở Mexico City với giá 2,5 đô la. Nhưng ở Mỹ, thương hiệu này lại là một loại bia cao cấp, thời thương. Cùng một xách 6 chai đó bạn sẽ phải trả đến 6 đô la ở Atlanta. Quả là đáng phải phát cuồng lên với người Mễ, Corona đang là loại bia nhập khẩu hàng đầu ở Mỹ.

Hãy xét đến trường hợp của sữa chua, đối với người Mỹ thì đây là một loại thực phẩm bổ dưỡng và thương hiệu Dannon tôn vinh việc này. Nhưng ở Pháp, Dannon bị nhìn như một thứ chỉ để nuông chiều khẩu vị. Vì vậy công ty này đã phải thành lập ra một viện sức khỏe, một trung tam nghiên cứu thực sự về thực phẩm và giáo dục.

3- Việc dẫn đâu thị trường của bạn có thể không thể diễn dịch được. Nescafé là thương hiệu cà phê hàng đầu của Nestlé trên toàn thế giới.

Nhưng ở Ấn Độ, Nestlé đã phải tạo ra loại cà phê uống hòa tan Sunrise để thích ứng với khẩu vị địa phương của xứ này.

Mãi lực của Sunrise ở Ấn vượt xa thương hiệu nổi tiếng thế giới Nescafé.

4- Tính kế thừa của bạn có thể không được tôn trọng. Kellogg's là một thương hiệu lâu đời đáng tự hào về ngũ cốc. Nhưng nó bị đối xử hoàn toàn lạnh nhạt ở Ấn Độ, người Ấn thích ăn sáng với những bữa ăn đầy gia vị bởi họ tin rằng những thức này mang lại năng lượng cho họ. (Người Ấn tin rằng thực phẩm định hình và định tính con người.)

Tính kế thừa là thừa thãi trong trường hợp này.

5- Tính đặc biệt của bạn có thể bị lu mờ. Lux là cái gì ? Bạn có thể nhìn thấy thương hiệu này khắp nơi ở châu Á với những ngôi sao màn bạc hấp dẫn của Mỹ trong những phòng tắm thật ấn tượng.

Đối với Ấn Độ, Lux là một cục xà bông.

Ở Trung Quốc, Đài Loan và Philippines, Lux là dầu gội đầu.

Ở Nhật, Lux là mọi thứ từ xà bông đến đầu gội đầu.

Thật khố để thuyết phục thế giới rằng bạn là chuyên nghiệp một khi bạn phải thay đổi để phù hợp với địa lý.

Một cho tất cả

Một giám đốc dịch vụ khách hàng của một công ty thiết kế toàn cầu nói : "Cách xây dựng thương hiệu như nhau đã được xác nhận, nhưng nó không thể có nghĩa là những thứ khác nhau trong những thị trường khác nhau. Những lợi ích có vẻ là rõ ràng đối với các công ty. Họ tiết kiệm được trên tỷ lệ. Họ chỉ cần một ít người cho việc suy nhgĩ chiến lược cho thương hiệu."

Đó là vấn đề của việc toàn cầu hóa hết mình. Khẩu vị thay đổi. Sự ưa chuộng thay đổi. Con người thay đổi.

Bạn có thể khác biệt hóa ở bất cứ nơi đâu.

Những bạn không thể khác biệt hóa ở mọi nơi với cùng một ý tưởng.

CHƯƠNG 22 GÌN GIỮ SỰ KHÁC BIỆT CỦA BẠN

Như bạn vừa mới đọc trong các chương trước, việc ham muốn được lớn mạnh không ngừng thường dẫn tới cái bẫy là"mọi thứ cho mọi người." Điều này có nghĩa là, không còn sự khác biệt. (Chúng tôi sẽ không làm cho bạn phải chán nản với những ví dụ khác nữa.)

Nhưng ở đây vẫn còn những hướng dẫn quan trọng để gìn giữ sự khác biệt của bạn -những hướng dẫn sẽ giữ bạn khỏi lang thang vào những chốn hoang dã và rồi lạc lối.

Nhớ lại sự khác biệt của bạn

Một khi công ty và thương hiệu đã được hình thành, việc quản trị luôn phải bao gồm trong yếu tính của sự káhc biệt của sản phẩm hay dịch vụ mà bạn bán. Nhưng với thời gian và những cung cách quản trị mới xuất hiện, sự khác biệt đó có thể bị thí mạng cho sự ngang ngạnh của những người mới vào cuộc chơi và những ký ức liên hệ sẽ héo tàn.

Dù sao bạn cũng phải tìm ra con đường để giữ cho được cái hiểu biết về sự khác biệt của bạn với những thế hệ quản trị tiếp theo. Bạn không thể để cho họ lạc lối khỏi chiến lược đã định hình. Đó chính xác là điều mà GM đã làm với những thương hiệu của họ khi, vì những lý do tài chính, họ bắt đầu làm cho chúng trở thành tương tự nhau và với giá gần như nhau.

Cái ký ức lạc hướng này dã dẫn đến sự suy giảm nhanh chóng của mãi lực và thị phần.

Câu chuyện của Sears

Sears là một nhà bán lẻ huyền thoại đang nằm dưới áp lực của các cuộc tiến công từ mọi phía. Wal-Mart, KMart, Target, Home Depot, Ames, Circuit City và vô số những nhà bán lẻ khác đang làm cho cuộc sống và tương lai của họ trở thành vô cung khó khăn.

Là khác biệt là hết sức khó khăn trong một thế giới bán lẻ quá độ. Nhưng họ đã làm điều đó thế nào ? Nếu bạn có tìm hiểu về Sears, bạn sẽ biết rằng họ là nhà bán lẻ đầu tiên và duy nhất đã tạo thnàh những thương hiệu chính : trang thiết bị Kenmore, công cụ Craftsman, pin Diehard, bánh xe Roadhandler và sơn Weatherbeater. Chúng là những sản phẩm tuyệt vời với giá hợp lý và được bảo hành đầy đủ. Và tất cả chỉ có bán tại Sears.

Kịch sử cũng cho bạn thấy đó là những thứ đã tạo nên sự khác biệt cho Sears. Bởi vậy, tương lai của họ phụ thuộc vào việc gìn giứ sức mạnh cảu những thương hiệu trên và tiếp tục những gì họ đã làm trong quá khứ. Xây dựng thêm những thương hiệu mới.

Nhớ lại những gì đã làm cho họ thành công là chìa khóa để khác biệt hóa của Sears.

Ở yên với sự trái ngược

Bob Lutz, chủ tịch của Chrysler, đã viết một cuốn sách tên là những người gan góc (Guts). Có một chương trong đó là đáng giá cho cả một cuốn sách, nó có đầu đề là "Khi mọi người đều làm điều đó, đừng làm." Chúng ta không thể nào nói được tốt hơn nữa. Là khác biệt luôn đòi hỏi cách suy nghĩ "đi ngược lại". Bạn phải co s sự

gan góc để dám đi ngược lại với những gì đợc coi là khôn ngoan truyền thống thông thường.

Như chúng tôi đã viết trong những chương trước, khi chàng trai mười chín tuổi tên là MIchael Dell khởi đầu cái công ty máy tính bé nhỏ của anh ta, anh ta biết rằng mình không thể cạnh tranh với những công ty đã hình thành để giành lấy những kệ trưng bầy trong những cửa hàng. Hơn nữa, quy luật của ngành công nghiệp lúc đó là, các máy tính phải được bày bán trong những cửa hàng. Mọi công ty đều tin rằng khách hàng không thể tin tưởng vào một công ty bán hàng qua thư với những loại sản phẩm hiện đại như vậy.

Michael Dell đã đánh đổ quy luật. Anh làm ngơ vơi những khôn ngoan trong ngành nghề và đã marketing trực tiếp sản phẩm của mình. Không bao lâu sau, anh đã dựng nên một công ty tị giá hảng tỷ đô la.

Hầu hết các tổ chức đều tin rằng con dường để thành công là làm theo những người dã thành công trong một ngành công nghiệp nào đó. Và từ ý nghĩ đó họ đa xa lánh ý tưởng khác biệt của họ tìm đến với những cuộc kinh doanh mà một đối thủ có sẵn trong tay. Pepsi đã tung ra "thế hệ mới " của họ để nhắm vào một trọng tâm mọi người. Burger King đến với các em nhỏ đã thuộc về McDonald…

Cái mà các công ty này đã không thể xác định là, "một khi đã đối nghịch thì phải luôn đối nghịch."

Chuyển động nghịch trong động cơ phản lực

Một trong những cách tốt nhất để là trái ngược là xác định lại việc kinh doanh và cách thực hiện việc kinh doanh đó.

Vướng phải những vấn đề kỹ thuật trước đó, động cơ phản lực GE90 đã thua cuộc trước Pratt & Whitney và Rolls-Royce và không

được chọn để làm động cơ cho máy bay Boeing 777. Vì vậy khi phiên bản 777X của loại máy bay này được phát triển, General Electric xem đây là mọt cơ hôi để thẩm định lại việc kinh doanh. Chiến lược này có hai phần.

Phần một là thuyết phục Boeing bán chiếc máy bay trọn gói -động cơ cùng với máy bay. Đây là một điều trái ngược với lệ thường khi Boeing chỉ bán thân máy bay cho các hãng hàng không và những hãng này sẽ quyết định việc chọn máy (GE, Pratt & Whitney hay Rolls-Royce). GE xóa bỏ tiền lê này với một chi phí duy nhất cho việc bảo dưỡng tính trên giờ bay và nhận lấy rủi ro từ chi phí bảo dưỡng cho hãng hàng không.

Phần hai là một thỏa thuận chia đôi chi phí phát triển phiên bản mới, việc này giúp cho Boeing tránh khỏi những rủi ro trong việc bảo đảm công năng của chiệc máy bay mới.

Bù lại cho GE trong việc này, Boeing sẽ ký hợp đồng nhận GE làm nhà cung cấp độc quyền động cơ cho những loại máy bay đường dài. Với một thỏa thuận có giá trị khoảng 12 triệu đô la, hoạt động nghịch này của GE có thể đáng giá tới 20 tỷ đô la thu nhập trong hai mươi năm tới.

Nhất quán

Một khi bạn đã thiếp lập đưọc cái làm cho bạn khác biệt, công việc tiếp theo của bạn là phản ánh sự khác biệt này trong mọi hoạt động của bạn. Việc định hướng này sẽ không chỉ tác động đến khách hàng của bạn mà còn cả đến nhân viên của bạn nữa.

Tính nhất quán đến dưới nhiều hình thức. Một hình thức là nhất quán với thông điệp quảng bá của bạn. Các công ty thường phát triển một thong điệp khác biệt hóa hiệu quả nhưng đơn giản được

quảng bá trên các quảng cáo của họ. Nhưng bô phận quan hệ công chúng lại thường dấn theo một hướng khác. Và rôi bạn có những người quảng bá của bạn muốn làm việc này theo ý của họ, cũng tương tự như những những người trung gian nói chuyện với các cổ đông và Wall Street.

Thay vì mỗi nhóm cùng hoạt động trên một ý tưởng chuyên nhất, họ lại muốn làm theo ý tưởng riêng của họ để được thuận lợi cho công việc của họ chứ không phải cho công việc của những người nào khác.

Người duy nhất có thể giứ cho mọi người cùng làm việc theo một hướng là vị giám đốc điều hành. Ông ta hay bà ta cần phải giữ cho mọi người cùng chú tâm vào một ý tưởng duy nhất.

Những gặp gỡ nặng đầu

Nếu, như chúng tôi đã viết ở phần trước, Burger King chấp nhận định hướng vào những đứa trẻ lớn hơn, người chủ tịch hội đồng quản trịcần phải đi đến những cửa hàng nhượng quyền của công ty để chắc là họ đã loại bỏ hoàn toàn loại phần ăn cho trẻ em. Ngời này phải nói rõ với những người sản xuất, "Không có những phần ăn trẻ em nữa," và với những người quản bá, "Không liên kết với Disney nữa." Người cũng sẽ phải gặp gớ với những người làm quảng cáo cho họ và nói, "Chúng tôi là chỗ cho những người đang trưởng thành, McDonald là chỗ cho trẻ em. Mọi thông điệp của chúng tôi cho một tương lai có thể dự kiến đều phải chuyên chở theo ý tưởng này."

Cuối cùng, ông hay bà ta cũng phải có lấy can trường để đến với Wall Street và những chủ cổ phần và giải thích tại sao công ty phải rời khỏi phân đoạn thị trường trẻ em và gia đình. (Tất cả những việc trên là những thứ nhức đầu, và cũng chắc chắn là lý do mà công ty

này đã từ chối theo đuổi chiến lược mà chúng tôi đã giới thiệu với họ nhiều năm trước.)

Kiên định trong hoạt động

Trước đây chúng ta đã nhắc đến ngân hàng Wells Fargo và việc dùng tính kế thừa của họ để khác biệt hóa với hai thuộc tính nhanh chóng và phục vụ. Với khái niệm : "Nhanh từ đó. Nhanh lúc này."

Nhưng để làm chủ dược sự khác biệt đó, ngân hàng này phải làm rất nhiều việc hơn là chỉ thực hiện một chương trình quảng bá tập trung. Họ sẽ phải làm việc hết mình để phát triển những dịch vụ đáp ứng nhanh.

Họ cũng phải xây dựng một chương rtình nội bộ hết sức năng nổ để làm cho người của họ mẫn cảm hơn trong việc đáp ứng những nhu cầu của khách hàng. Lời hứa hẹn là "nhanh" của bạn đòi hỏi bạn phải hết lòng với lời hứa này. Và cấc khách hàng của bạn sẽ nhanh chóng nhận ra bất cứ những gì là không kiên định ở bạn.

Mấy năm trước đây, khi Avis hứa hẹn là họ "cố gắng nhiều hơn", người của họ phải phô diễn được hình thức nỗ lực này.

Hoặc như United Airlines quyết định là có "những bầu trời thân hữu," nhân viên của họ phải luôn có nụ cười trên môi bát kể trong trường hợp nào đi nữa. (Chúng tôi cho là chương trình này gián đoạn là vì người ta không thể thân hữu sau nhiều giờ chậm trễ được.)

Thêm nữa, dể giữ đựoc hình thức kiên trì này năm ở trong tay những người điều hành trưởng. Ông ta hay cô ta cần phải là một lãnh đạo vui tính trong nỗ lực kiên trì này.

Những bầu trời thân hữu và vui vẻ nhất trong ngành kinh doanh hàng không là thuộc về Southwest Airlines. Cái đã tạo nên điều này

là chủ tịch hội đồng quản trịHerb Kelleher. Nếu bạn bất ngờ tháy được Herb trên máy bay, ông này sẽ là một người vui vẻ nhất trong khoang.

Giữ liên hệ

Có những thời gian mà bạn cần phải thay đổi vị thế của bạn. Thị trường chuyển đổi ngay bên dưới bạn và bạn cần phải thay đổi ý tưởng khác biệt hóa của bạn hay là bạn sẽ chết. Đó là điều đã giữ cho Lotus sống sót sau khi Microsoft giành mất Excel cho Windows.

Nhưng điều này thường chỉ là một ngoại lệ, nó không phải là quy luật. Nhìeu hơn là không, chương trình của bạn nên là một nỗ lực không ngừng để gìn giữ và ngay cả cải tiến sự khác biệt của bạn. Thay đổi bởi vì những thay đổi của thị trường là một việc. Thay đổi vì mục đích thay đổi lại là một việc khác. Điều này xẩy ra khi bạn theo đuổi việc phát triển không ngừng trệ.

Tiến hành những biến tấu không ngừng của sản phẩm, chỉ để thúc đẩy mãi lực, chỉ làm cho rối tung các kệ hàng lên và chuyển giao cán cân quyền lực cho những người bán lẻ, những người thực sự là chủ những kệ hàng. (Hãy nghĩ đến khu vực thuốc ho, thuốc cảm trong một siêu thị. Ơ đó có quá nhiều biến tấu sản phẩm khiến cho bạn không thể tìm ra được chính xác thứ mà bạn muốn tìm.)

Theo đuổi việc mở rộng không ngừng giòng sản phẩm chỉ để đạt được số lượng lớn hơn là tự xóa mờ nhận thức thương hiệu trong tâm trí người tiêu dùng và mở rộng cánh cửa đón mời những đối thủ khác biệt hóavà chuyên biệt hóa tốt hơn.

Mở rộng sự khác biệt của bạn

Kem đánh răng Crest vẫn là một trong những thương chiệu chính của P&G trong nhiều năm qua. Họ là sở hữu chủ của thuộc tính "ít

sâu răng" trong hơn ba mươi năm qua.

Nhưng xin cám ơn việc trộn thêm fluor vào trong nước của chính phủ, việc bị sâu răng đã giảm đi rất nhiều, Và kết quả là thuộc tính ngừa sâu răng không còn sức mạnh như trước kia nữa. Kiểm soát cao răng và ngừa đóng vôi trở thành những thuộc tính quan trọng hơn trong hiện tại.

Điều mà Crest nên làm là cái mà chúng tôi gọi là "mở rộng sự khác biệt". Nói cách khác, mở rộng sự khác biệt nhưng không cắt đứt liên hệ với quá khứ. Một hành động rõ ràng nhất cho Crest là họ nên tái vị thế hóa lại như một người "tiên phong trong việc chăm sóc răng" và giới thiệu một loại Crest mới cùng lúc ngừa sâu răng, kiểm soát cao răng và ngừa đóng vôi.

Không may mắn là, đó chính xác là điều mà Colgate đã làm với loại Total mới của họ. Sau hơn ba mươi năm chịu lép, hôm nay Colgate đã trở lại với vị trí hàng đầu.

Không chỉ ngồi đó

Cái mà điều trên biểu tả là thị trường là một chốn luôn thay đổi và bạn cần phải luôn chỉnh sửa sự khác biệt mà bạn đã có.

Toys "R" Us đã sáng tạo ra một hình thức độc nhất -một nhà kho với đủ mọi loại đồ chơi mà bạn có thể tưởng tượng ra. Nó đã làm cho các đối thủ gần nhất của nó đi đến chỗ phá sản và bưng kín cánh cửa thị trường lại.

Và những gì xẩy ra kế tiếp được mô tả đầy đủ trên tạp chí Fortune :

Nhưng rồi thế giới lại tiếp tục đổi thay. Ngày nay Toys "R" Us đã có những đối thủ sừng sỏ : Wal-Mart và mạng Internet. Wal-Mart cũng bán đủ các loại đồ chơi có ở Toys "R" Us và với giá rẻ hơn. Một

bà mẹ đang vội vã đảo qua những dẫy kệ ở Toys "R" Us đã nói với chúng tôi, "Tôi không thường đến đây. Tôi thường một vài món đồ chơi nào đó khi tôi mua sắm ở Wal-Mart." Còn có những gì đó mà bạn không thể tìm thấy ở Wal-Mart, bạn có thể dễ dàng tìm thấy chúng trên eToys hay Amazon.com.

Bất hạnh thay, Toys "R" Us vẫn bám vào với những hư vị của vầng hào quang cũ và vẫn không chịu thay đổi đi hình thức bán hàng của họ. Họ đã không mở rộng sự khác biệt của họ.

Ngày nay, Wal-Mart bán được nhiều đồ chơi hơn là họ và Toys "R" Us có thể xét đến đề nghị của tạp chí Fortune và đổi tên thành Toys "Were" Us.

Một huyền thoại Ái Nhĩ Lan

Pha lê Waterford là một trong những thương hiệu nổi tiéng nhất trong chủng loại sản phẩm này.

Nhưng những hướng phát triển giá đã khiến cho họ trở thành một giòng sản phẩm "Rolls Royce" : tuyệt đẹp như cũng tuyệt mắc. Với giá 40 cho đến 50 đô chỉ một cái ly, và việc đánh vỡ tiềm tàng trửo thành một yếu tố nội tại mạnh mẽ. Ở đây khôn gcó những loại pha lê rẻ tiền hơn cho bạn chọn lựa (hay làm bể).

Họ chỉ nên ngồi yên ở đó hay có cách nào khác để vượt qua vấn đề giá cả này ? Đề nghị của chúng tôi là mở rộng sự khác biệt của họ. Chiến lược là giới thiệu một "chương trình thay thế suốt đời." Điều đề nghị là một sản phẩm thay thế khi bể vỡ với giá thấp hơn, bằng nửa giá trên danh mục sản phẩm.

Chương trình này cũng đơn giản. Số hóa đơn mua hàng sẽ được lưu lại, khi món hàng bị đánh bể nhãn hiệu Waterford và con số này sẽ được gởi trả về xưởng sản xuất và một sản phẩm thay thế sẽ

được gởi đến cho khách hàng với giá chỉ bằng một nửa trước kia. Chương trình này là khả thể, bởi nó đã loại bỏ được trung gian là người bán lẻ.

Khái niệm mở rộng này có thể được diễn tả bằng cách vị thế hóa Waterford như một "món đầu tư cả đời."

Họ có làm như vậ không ? Không, thay vì vậy họ đã giới thiệu một thương hiệu mở rộng Waterford rẻ tiền hơn.

Luận lý ở đây và trong câu chuyện của Toys "R" Us là sự tiến hóa đòi hỏi phải thay đổi không luôn là một thứ mà người ta hân hoan chào đón.

Mở rộng chống lại chắp vá

Ở đây có sự khác biệt lớn trong việc mở rộng một thương hiệu và việc cợt đùa với nó. Việc mở rộng thường húc đẩy đối thủ phải hành động hay phải có những thay đổi quan trọng trong thị trường.

Việc chắo và thường bao gồm những việc việc như thay đổi mầu mè hay mới rộng giòng sản phẩm một cách rồ dại và những nỗ lực để chinh phục một hướng phát triển. Đó cũng là lý do mà các văn phòng thường chen đầy những người marketing để giữ cho chúng đừng phát chán. Hãy xét những viêc sau :

Một ai đố của thương hiệu dầu gội Prell noí : "Này, tại sao chúng ta lại không phát triển loại Prell xanh dương cho giòng sản phẩm Prell xanh lá của chúng ta ?" Đương nhiên là ý tưởng này sẽ đánh mất đi nhận thức của người tiêu dùng về Prell. Nó không xanh lá thì nó không thể là Prell. Đó là điều làm cho Prell khác biệt.

Một ai đó của thương hiệu Pepsi nói, "Này, tại sao chúng ta không dùng lợi khí từ phong trảôtng sạch của thế hệ mới và giới thiệu một loại Pepsi không mầu ? Ta cso thể gọi nó là Pepsi pha lê."

Ró ràng là ý kiên snày không xét gì đến nhận thức của người tiêu dùng, nếu nó không nâu đen thì nó không thể là cola.

Và một ai đố ở McDonald thì nói, "Này hãy giành một chỗ trong hướng phát triển của pizza và giới thiệu thêm một loại Mcpizza vào thực đơn của chúng ta." Người này cũng đã không lý gì đến nhận thức của người tiêu dùng, một dây chuyền chuyên hamburger thì không thể rành rẽ về pazza được và Mac không phải là một nhà chuyên nghiệp về hamburger sao ?

Khác biệt hóa phải có giòng sản phẩm phù hợp với nhận thức của tâm trí, không được chống lại chúng. Những gì mà nội bộ của công ty nhận thức là cải tiến có thể chỉ gây ra sự lầm lẫn trong tâm trí của các đối tượng tiềm năng.

Những ý kiến tương tự chôn vùi sự khác biệt của bạn.

CHƯƠNG 23 AI CÓ NHIỆM VỤ VỚI SỰ KHÁC BIỆT HÓA

Các cấp lãnh đạo cao cấp phải nhận lấy nhiệm vụ bảo đảm cho chiến lược khác biệt hóa được tiến hành, quảng bá và duy trì. Có nghĩa là, người chủ tịch hội đồng quản trịphải chịu trách nhiệm trong việc này.

Ngày nay, việc một chiến lược đúng bị xem nhẹ là quá thông thường. Các lãnh đạo cao cấp cho là những người làm marketing và quảng cáo đầy kinh nghiệm phải làm cho hoàn tất công việc này, và họ chỉ lo cú tâm vào những việc bàn giấy của họ và chờ đợi để nhìn thấy những con số đáng quan tâm tăng trưởng như mong đợi.

Vậy là các vấn đề xẩy ra.

Tại sao người chủ tịch hội đồng quản trịthất bại

Tạp chí Fortune đã dành chỗ cho những nhà quản lý nổi tiếng viết về đề tài mà tạp chí này gọi là những người chủ tịch hội đồng quản trị thất bại. Định nghĩa của họ là những người điều hành bị thúc ép nhìn thấy công ty của họ bị bán đi hay lạc hướng.

Trong bài phân tích này, các tác giả đã không ngay cả liệt những chiến lược tệ hại vào trong 6 thói quen của những chủ tịch hội đồng quản trịthất bại. Và từ đó họ cho là những vấn đề này xẩy ra là vì điều hành tệ. Theo như Fortune, nếu bạn đặt một người đúng vào một vị trí đúng, mọi việc sẽ tốt đẹp.

Chúng tôi không chắc được vào suy nghĩ này. Khi chúng tôi nhìn lại những thất bại của các điều hành truởng, chúng tôi chỉ nhìn thấy những chiến lược không đúng chứ không phải việc điều hành sai lầm. Sau đây là một số ví dụ :

Robert Allen (AT&T, 1988, 1997). Ở đay, người chủ tịch hội đồng quản trịnày không nhận lấy lợi khí từ vị thế hàng đầu của AT&T, một yếu tố khác biệt tuyệt vời. Thay vì vậy, ông ta cố thử sức với những cơ hội để đưa công ty này vào với lãnh vực máy tính. Những nỗ lực này thất bại và đáng giá hàng tỷ đô la.

Joseph Antonini (Kmart, 1987-1995). Ông này đã cố sức cạnh tranh với Wal-Mart bằng giá và đã thua. Thật khó khăn để chống lại một tổ chức như vậy mà không có những lợi khí cấu trúc. Ông này cần một chiến lược vượt qua giá cả để lôi kéo người ta đến với Kmart. Ông ta không có một chiến lược nào cả.

Al Dunlap (Sunbeam, 1996-1998). Từ những phô diến của ông này, chủ tịch Al không hề nhận biết đowcj một ý tưởng khác biệt tốt nào nếu chúng có được đệ trình lên cho ông ta. Tất cả những gì công này biết chỉ là những kinh nghiệm của ông, cắt giảm chi phí và cố gắng làm cho Wall Street lóa mắt. Tất cả chỉ là trình diễn và không có chiến lược.

Carl Hahn (Volkswagen, 1982-1992). Ông này nhìn thị phần của Volkswagen với cái nhìn của nước Mỹ trong khi cố gắng để bán những chiêc Volkswagen cồng kềnh, nhanh và đắt tiền trong khi thị trường chỉ muốn những chiếc Volkswagen nhỏ bé, tiết kiệm và dễ điều khiển. Đó là những thuọc tính khác biệt của Volkswagen mà người tiêu dùng đã có sẵn trong tâm trí. Ông ta ương ngạnh đi theo một chiến lược sai lầm.

Mất định hướng

Vậy phải làm gì để có thể hoàn thành công việc ? Bài báo của Fortune cho là, "Nhân sự trước, chiến lược sau." Trên thực tế, chiến lược đã là gần một nửa cuộc chiến.

Có gì xẩy ra với việc có một ý tưởng trước rồi mới tổ chức nhân sự và guồng máy để biến ý tưởng đo trở thành hiện thực ?

Một ý tưởng chiến lược -một ý tưởng khác biệt hóa-là một nửa của cuộc chiến, nếu khong muón nói là một nửa quan trọng của trận chiến.

Không có được một ý tưởng mạnh mẽ, tất cả những kích hoạt và kỹ năng con người đều không thể hỗ trợ gì ở đây cả.

Vấn đề với bài báo như trên là Fortune đã để cho những bậc thầy và một công ty tư vấn tạo ra một trường hợp của một điều không thật đúng. Và còn tệ hơn nữa là nó hỗ trợ cho người ta tiếp tục coi rẻ một chiến lược tốt.

Điều gì thực sự sai lầm

Bạn có thể nhanh chóng nhìn thấy những gì sẽ xẩy ra. Một nhóm những nhà điều hành không có những vấn đề điều hành, họ chỉ có những điều nên làm và không nên làm. Những người này bị bao bọc bởi một đám những giám đốc đắt tiền trang bị với những đề nghị sáng rỡ và nhứng hứa hẹn khổng lồ.

Vấn đề thực sự đối với nhiều công ty là người chủ tịch hội đồng quản trịthường không tham dự thực sự vào quá trình chiến lược của công ty. Khi chúng tôi trình bầy chiến lược "64 bít" với DEC, chúng tôi không thể nhìn thấy Bob Palmer ở quanh đâu đó gần chúng tôi. Ông ta không đến vưói những cuọc gặp gỡ tương tự. Đúng ra, ông ta nên có mặt, một chủ tịch hội đồng quản trịcần phải hiểu được những gì

được trình lên trên bàn của ông ta va những yêu cầu của chính ông ta là gì, nếu ông ta có một yêu cầu nào đó.

Hầu hết những biến chuyển lớn đều là thử thách với những cuộc kinh doanh lớn. Và kết quả thường là họ từ chối ấp ủ những ý tưởng mới. Peter Drucker gọi điều này là "xử tử những cơ hội của tương lai vì tác động của ngày hôm qua."

Tại sao người chủ tịch hội đồng quản trị phải tham dự vào ?

Cái mà bạn thường quan hệ trong cấp trung gian của các công ty là những con người của "lịch trình cá nhân." Họ nỗ lực hết mình để đặt một dấu ấn lên một thứ gì đó để có thể thăng tiến trên những bậc thang nghề nghiệp. Những quyết định của họ thường không vì lợi ích của công ty mà chính vì những thuận lợi cho nghề nghiệp của họ.

Hay đôi lúc còn tệ hơn, họ đang cố gắng tránh khỏi những sai lầm có thể đưa nghề nghiệp của họ đến chỗ bế tắc.

Chúng tôi đã từng phát triển một chiến lược cho một công ty đang thách thức với những nỗ lực để bán một thế hệ máy tính mới. Sau buổi họp, một ủy viên quản trị của họ nhìn thẳng vào mắt tôi và nói : "Ông ở đâu khi chúng tôi cần đến ông từ hai năm trước ?" (Hai năm trước quyết định này đã được đệ trình lên ban giám đốc để được thông qua.)

Mặc dù lúc này, ông ủy viên đã xác định được đó là một quyết định sai lầm và nói là ông không thể chấp nhận được một sai lầm ở tầm mức đó. Quan điểm của ông này là có thể hiểu được, nhưng với quan điểm của công ty đó thì thât đau lòng. Đặc biệt là khi bạn nhận ra là một công ty khác đã lấy cùng một chiến lược đó và đã làm ra hàng tỷ đô la với nó.

Chỉ có người chủ tịch hội đồng quản trịlà ở trong vị thế có thay đổi được kế hoạch và ông này lại không có mặt trong phòng để ra quyết định.

"Tôi có trách nhiệm"

Một vấn đề khác mà bạn có thể gặp là "tính cá nhân" trong các giám đốc điều hành và cơ quan quảng cáo của bạn. Đó có thể là một ý tưởng đáng quan tâm từ bên ngoài trên bàn giấy nhưng chúng có thể có vấn đề với những người thực hiện chúng. Họ tự nhủ : "Nếu mình chấp nhận một ý tưởng của người khác, cấp trên của mình sẽ coi thường mình."

Đây chính là một trường hợp hết sức khó khăn. Chúng ta sẽ phát hiện ra rằng, thay vì chối bỏ hoàn toàn những ý tưởng từ bên ngoài đo, những người này lai thêm thắt ý tưởng của họ vào đó và thế là họ có gì đó để nói. Việc này cúng tương tự như thay đổi những nguyên liệu của một cái bánh -bạn vẫn có môt cái bánh nhưng mùi vị không còn như cái bánh trước đó nữa.

Tự làm cái của mình

Khi bạn nghiên cứu những cái thành công, bạn sẽ thấy là những người chủ tịch hội đồng quản trị tốt nhất thường tự điều hành các chiến lược của họ. Herb Kelleher của Southwest Airlines, một hãnh hàng không có thể nói là thành công nhất trong ngành, đã điều hành lấy chiến lược của mình. Không ai có thể là tốt hơn trong việc là khác biệt như Herb.

Jack Welch chắc chắn là không thể có mặt để tham dự và tham gia thực sự vào tất cả những cuộc họp chiến lược kiểu như trên được. Nhưng ông ta có được những ủy viên quản trị trong tay thực sự lâu dài. Hầu như tất cả những ủy viên quản trị của ông này với

những công việc hoàn toàn riêng biệt đều ở lại với vị trí của mình lâu dài (trung bình là mười hai năm). ông ta hoàn toàn tin tưởng vào những ủy viên quản trị của mình trong việc hình dung ra thế nào là khác biệt hóa.

John Schnatter của pizza Papa John tự điều hành chiến lược của ông ta và như chúng ta có thể dự đoán, Bill Gates của Microsoft cũng vậy. Và chúng ta cũng chắc rằng Martha Stewart tự điều hành đế chế trang trí mau chóng lớn rộng của mình. Tất cả đều là những nhà doanh nghiệp trẻ và không trao phó chiến lược kinh doanh của họ và tay những nhân viên điều hành trung gian. (Bạn có trách cứ họ về điều này không ?)

Một thành công từ Phần Lan

Năm 1992, Jorma Ollila, bốn mươi mốt tuổi được bổ nhiệm làm chủ tịch hội đồng quản trịcủa tập đoàn đang phát triển Nokia. Ông này loại bỏ nhiều ngành của công ty cũ và chỉ tập trung vào lãnh vực truyền thông di động. Ông cảm nhận rằng với một số hy sinh nào đó, Nokia có thể nắm lấy vai trò hàng đầu.

Ông quyết định Nokia phải là khác biệt. Trong khi điện thoại kỹ thuật số đang cất cánh ở châu Âu, ông đã sẵn sàng với các loại điện thoại dễ xử dụng cùng với màn hình đa dạng, Những khác biệt mới khác nữa cũng nhanh chóng được giới thiệu, điện thoại siêu bền, mầu thời trang và ngay cả những khác biệt cho từng thị trường chính một. (Chuông reo lớn cho Á châu, gọi bằng giọng nói cho những ai có vấn đề với bàn phím…)

Nokia nhanh chóng được nhận biết là một thương hiệu điện thoại di dộng tiên tiến nhất trên thị trường. Và ngày nay , Nokia là loại điện thoại di động hàng đầu của thế giới.

Ollila chịu trách nhiệm với việc giữ cho Nokia khác biệt. Để làm được điều này, ông đã thúc đẩy công ty nhanh chóng loại bỏ những thế hệ điện thoại mới trong một thời gian nhất định. Hiện nay, Nokia đang xây dựng một hệ thống điện thoại mới gọi là thế hệ thứ ba. (Analog và kỹ thuật số là hai thế hệ đầu.)

Điều này làm cho chúng ta nghĩ rằng Nokia còn đứng ở cị trí hàng đầu đó một thời gian dài nữa, Ollila đã làm những điều đúng.

Quan điểm của một người đàn bà thành công

Không một ai có thể làm được việc khác biệt hóa tốt hơn là Tina Brown đã làm với tạp chí. Khi bà này đến với Vanity Fair, bà đã đẩy vầng hào quang báo chí đi đến giới hạn tột cùng của nó. Bà đã làm khuấy động những người New York cựu trào. Dư luận và những người ủng hộ đều chấp nhận là bà ta đã tạo ra một chấn động và lôi kéo được sự chú ý đói với sản phẩm của bà.

Ngày nay bà này đang sẵn sàng với một tạp chí mới tên là Talk, và người ta sẽ phải bàn đến tờ tạp chí này của bà.

Nhưng những gì đáng nói nhất là năm bài học marketing của bà được đăng tải trên tờ Wall Street :

1.

Tin vào bản năng của bạn. Tôi nghe mọi người nói… Nhưng tôi thường tin vào cảm giác của mình và thường cố quay lại với những ý tưởng đầu tiên của mình. (Bà thực hành chiến lược của riêng mình.)

2.

Có một tính cách nhìn được mạnh mẽ… làm theo mỗi thứ một chút của người khác sẽ không hỗ trợ được chút gì cho bạn. (Sản phẩm của bạn phải khác biệt.)

3.

Tạo thành một hội nhóm. Cuộc đột phá cần đến mọi hỗ trợ mà nó có thể đạt được. Đây là một đất nước to lớn. Bạn cần phải đến được với rất nhiều người. (Bnạ phải khác biệt hóa trong tâm trí đối tượng tiềm năng.)

4.

Phải sáng tạo với việc chi phí. Tìm ra những khả năng mới và đóng gói sản phẩm của bạn một cách khác hẳn. Nếu bạn không có được một ngân sách lớn, bạn phải có lấy một quan điểm riêng. (Một lần nữa, phải là khác biệt.)

5.

Áp dụng các khả năng hiện hữu của bạn nhiều cách khác nhau. Với những người viết bài chẳng hạn… mánh lới ở đây là tìm ra cách để làm cho họ hưng phấn… làm cho họ cảm thấy họ có thể viết về những đề tài mà trước đây họ nghĩ là không thể. Thêm một lần nữa, là khác biệt.)&

Đây là một người đàn bà hết sức thành công, người rõ ràng là chịu trách nhiệm với chiến lược của mình và một người tin tưởng mạnh mẽ vào việc là khác biệt. Không phải là một ý tưởng tệ cho một biên tập viên. Bà ta đạt được điều này.

Năm 1966, Peter Drucker đã xác định về tính lãnh đạo khi ông viết : "Nền tảng của tính lãnh đạo hiệu quả là suy nghĩ thông qua nhiệm vụ của tổ chức, xác định và thiết lập nên nhiệm vụ một cách rõ ràng và nhìn thấy được."

Rosser Reeves cũng sẽ đồng ý với nhận định này.

HẾT

Table of Contents